

3. 先行事例の紹介

事業名	事業主体	事業方式	事業類型
既存施設を改修もしくは増設した事業			
1 多摩地域コース・プラザ(仮称)整備等事業	東京都	RO方式	混合型(サービス対価 + 利用料金収入)
2 四日市市立小中学校施設整備事業	三重県 四日市市	BTO方式	サービス購入型
3 新総合福祉・ホラソティア・NPO会館(仮称)等整備事業	岡山県	RO方式	サービス購入型(+ 民間提案施設収入)
4 横浜市下水道局改良土プラント増設・運営事業	神奈川県 横浜市	BTO方式	混合型(改良土料金収入 + 国庫補助金)
町村による事業			
5 とがやま温泉施設整備事業	兵庫県 八鹿町	BTO方式	混合型(サービス対価 + 利用料金収入)
6 山陽町新型ケアハウス整備事業	山口県 山陽町	BTO方式	混合型(サービス対価 + 介護報酬 + 利用料金収入 + 国庫補助金)
7 八雲村学校給食センター施設整備事業	島根県 八雲村	BTO方式	サービス購入型
複数の市町村(一部事務組合を含む。)による事業			
8 留辺蘂町外2町一般廃棄物最終処分場整備及び運営事業	北海道 旧留辺蘂町	BOT方式	サービス購入型
9 「豊川宝飯衛生組合斎場会館(仮称)」整備運営事業	豊川宝飯 衛生組合	BOT方式	混合型(サービス対価 + 売店販売等収入)
地元企業が代表として参画する事業			
10 (仮称)松森工場関連市民利用施設整備事業	宮城県 仙台市	BOT方式	混合型(サービス対価 + 利用者から徴収する使用料金又は費用)
11 PFIによる県営住宅鈴川団地移転建替等事業	山形県	BTO方式	サービス購入型
複合施設の事業			
12 (仮称)大分市鶴崎総合市民行政センター整備事業	大分県 大分市	BTO方式	サービス購入型
13 市川市立第七中学校校舎・給食室・公会堂整備並びに保育所整備PFI事業	千葉県 市川市	BTO方式	サービス購入型
14 桑名市図書館等複合公共施設特定事業	三重県 桑名市	BOT方式	サービス購入型
15 むつざわスマートウェルネスタウン拠点形成事業	千葉県 睦沢町	BTO方式	混合型
独立採算型の事業			
16 鯖江駅周辺駐車場整備事業	福井県 鯖江市	BOT方式	独立採算型
建設を伴わない事業			
17 八尾市立病院維持管理・運営事業	大阪府 八尾市	BOT方式 (一部BTO方式)	サービス購入型(+ 独立採算業務収入)
水道事業			
18 寒川浄水場排水処理施設更新等事業	神奈川県	BTO方式	サービス購入型
地域交流の活性化事業			
19 指宿地域交流施設整備等事業	鹿児島県 指宿市	BTO方式	混合型(サービス対価 + 独立採算)
公共施設等運営権事業(コンセッション)			
20 浜松市公共下水道終末処理場(西遠処理区)運営事業	静岡県 浜松市	コンセッション	独立採算型
21 熊本県有明・八代工業用水道運営事業	熊本県	コンセッション	独立採算型

22 愛知県有料道路運営等事業	愛知県 道路公社	コンサル ション	独立採算型
23 石狩市厚田マイクログリッドシステム運営事業	北海道 石狩市	コンサル ション	独立採算型
その他			
24 福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業	福岡県 福岡市	BOT方式	混合型(サービス対価 + 利用者収入)
25 橿原市近鉄八木駅前南地下駐車場等施設整備事業	奈良県 橿原市	BTO方式	混合型(サービス対価(駐車場・駐輪場) + 民間事業施設からの収入)

次ページからの先行事例の紹介は、実際に各事業に携わられた地方公共団体職員の方々の生の声を集めたものです。

事例 1

多摩地域ユース・プラザ(仮称)整備等事業

(東京都 人口 12,082,143 人)

(H16)

事業概要

「多摩地域ユース・プラザ(仮称)整備等事業」は、これまでの「青年の家」に代わる新しい青少年社会教育施設である「ユース・プラザ」を、平成 15 年度末に閉校した都立高校を改修し、文化・学習施設、スポーツ施設、野外活動施設、宿泊施設等により構成される施設として整備する事業です。本事業は、施設の設計、改修及び 10 年間にわたる運営・維持管理に加えて、社会教育事業の実施を含む全てを PFI 事業者にゆだねる RO(Rehabilitate-Operate)方式を採用しています。

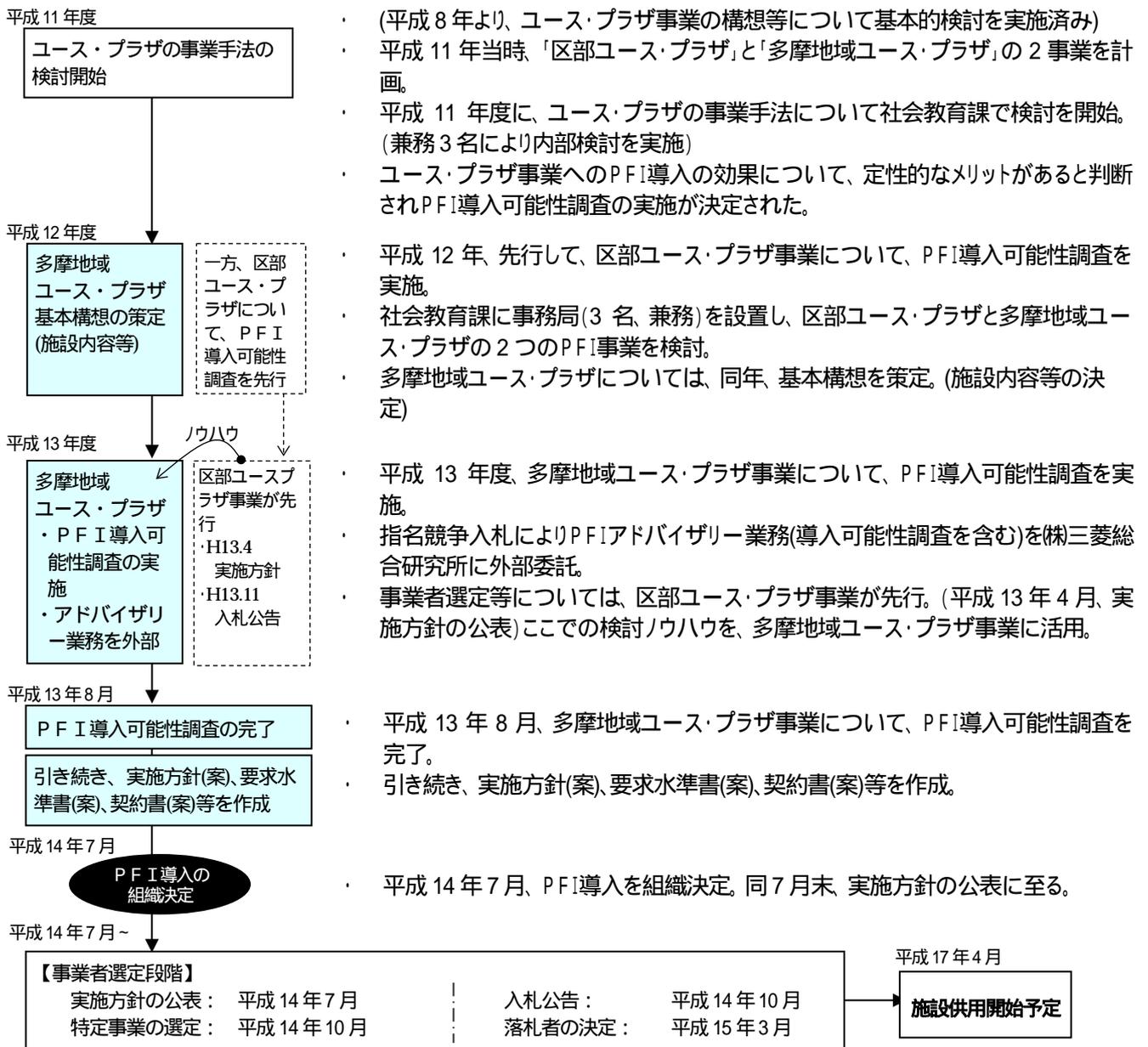
当施設は、平成 17 年 4 月 1 日に「高尾の森わくわくビレッジ」としてオープンする予定です。



Keyword

既存施設の改修事業、社会教育施設、RO(Rehabilitate-Operate)方式、混合型(サービス対価+利用料金収入)、運営維持管理期間 10 年

1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ



2. 本事業における課題とその解決策

既存施設の施設劣化状況について民間事業者への情報開示に努めました

本事業は、施設の建設後、約 15 年を経過した高校校舎を改修して、多摩地域コース・プラザとして整備する事業であるため、既存施設の劣化状況に関する民間事業者への情報開示について特に注意が必要でした。具体的には、既存施設の建物・設備等に関する情報として、施設の図面一式、過去の施設補修・改修の履歴、加えて施設の適正評価情報(デューデリジェンス情報)として、当時、既に判明していた施設の不具合箇所を記載した図面と個々の不具合箇所の写真を一式、入札公告の際に都庁舎にて民間事業者へ配布しました。

また、施設公開(現場見学)についても、3 日間の期間を設定し、都職員立ち会いのもと、希望する民間事業者に現地見学をしていただきました。現地見学の期間については、できるだけ時間をかけて、民間事業者に開放することが望ましいと考えますが、当時はまだ、既存の高校の閉鎖前であり制約がありました。

図面や改修履歴の開示や現地見学の実施により、民間事業者に事前に既存施設の状況を、より深く理解、把握してもらうことは、改修後に施設供用を開始した際のトラブル発生防止のために必須であると考えます。

既存施設の瑕疵に関する責任(リスク)分担について注意が必要です

既存施設の改修を行う R O (Rehabilitate-Operate) 方式の PFI 事業において、最も注意すべき官民のリスク分担項目の一つが、既存施設の瑕疵に関するリスク分担です。当事業では、主要な梁や柱等の主要構造部については、原則として、民間事業者の改修に含まれないことを想定しており、主要構造部の瑕疵については、都のリスクとしました。一方、本事業の実施に当たり民間事業者が改修した部分については、民間事業者のリスクとしました。

施設の改修を伴う PFI 事業においては、既存施設の瑕疵に関するリスク分担について、契約書に規定することは非常に重要なポイントになります。

民間事業者が参加しやすい事業スキームを構築して、多数の応募者による競争環境を確保しました

本事業より約 1 年先行して実施した区部コース・プラザ事業では、事業期間を 20 年という、かなり長期間とした結果、入札に参加した民間事業者は 1 グループのみという結果となりました。PFI 事業においては、多数の民間事業者の入札参加を受け、事業者間の競争原理をより一層働かせることが、コスト削減のみならず事業提案の内容向上の観点からも、大変重要なポイントです。多摩地域コース・プラザ事業においては、区部コース・プラザ事業での経験を踏まえ、施設運営期間を 10 年に変更しました。その結果、5 グループという多数の入札参加者を得て、10% を超える VFM が達成されました。

事業名	事業期間	入札参加者数	VFM
多摩地区コース・プラザ	10年	5グループ	約11%
区部コース・プラザ	20年	1グループ	約6%

予定総額及びその内訳の事前公表は、民間事業者の事業計画作成のヒントになります

本事業では、予定総額及びその内訳を公表したことにより、都として考えている事業のイメージを民間事業者に伝えることができたと考えます。特に本事業で整備、運営する社会教育施設について、都が想定する事業イメージを伝えるのに、一定の効果があつたのではないかと考えています。

予定価格公表の内訳(下記 3 項目別の予定価格を参考値として公表)

- (1)主として運営期間中の本件施設における継続的なサービス提供に要する経費
 - ・人件費的な費用(人件費、清掃警備・設備保守等委託費等)、物件費的な費用(物品、光熱水費、経常修繕等)
- (2)本件施設の改修工事費・備品購入費(開業時に整備するもの)、開業費に要する経費
 - ・設計費、工事監理費、改修工事費、備品購入費(開業時に整備するもの)、開業前経費、金利
- (3)本件施設の改修工事費・備品購入費(開業時に整備するもの)、開業費に要する経費
 - ・下水道接続工事費を含む(分担金を除く)

3. 事業開始後の状況

(1) 設計・建設モニタリングの方法

民間事業者の設計業務に関する監視(モニタリング)については、都の他部局の技術職職員(建築・電気・機械職)の協力を得て行いました。また、建設モニタリングについても、同様に、他部局の技術職職員の支援の下、都直営の体制で実施しています。施設整備期間中は、現地で定期的に民間事業者、事務局(社会教育課)、技術職職員の三者合同で専門部会を開き、事業を進めていきました。

なお、現在はまだ施設運営が開始されていないので、実際の事業品質に対して評価はできません。本事業では運営の質や量が重要視されると考えるので、評価は運営開始後の数年先に行われるべきと考えます。よって、今後は運営のモニタリングを行政としてしっかりやるのが大切と考えています。

(2) PFI導入のメリット

多くの民間の創意工夫やノウハウを取り込むことができました

施設整備面では、宿泊施設の内装など意匠・デザイン的には非常に良い提案を受けることができました。特に浴室や食堂等は、本施設が、元は高校校舎であるというイメージを大幅に払拭しています。

運営面では、多摩地域ユースプラザの周囲の環境をうまく反映した Project Adventure という協力や挑戦を学ぶ屋外プログラムの優れた提案がありました。これについては、従来型の手法により事業を実施した場合、行政側からはなかなか出てこないアイデアであると思います。また、プログラムを指導する体制もしっかりしていると考えています。

(3) PFI導入のデメリット

一般的に言われているデメリットですが、行政職員の事務負担が増えるといった面や検討スケジュールが長くなるということが、やはり実感としてあります。

また、PFI方式のデメリットとまで言えるかどうかははっきりしませんが、RO方式の事業は、既存施設を改修する事業なので、大幅な施設内容の向上はそもそも望めないかもしれません。施設整備面から見ると、主要な構造物は変わらないわけで、その点限界があると思います。

4. PFI事業を振り返って

PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

1 点目として、設計・施工の着手から施設オープンまでの期間は十分に余裕を持つ必要があると思います。特に、行政にとって不慣れな新しい事業方式であるPFI事業の場合、何らかの障害等が発生した際に、対処するための時間的な余裕が必要と考えます。

次に、事業者選定過程の初めから最終段階である契約交渉及び契約締結まで、行政側の人員体制をしっかりと確保することが必要です。PFI事業の場合は、最終段階の契約締結に至るまで行政の事務作業負担は重く、事業内容に見合った適切な人員体制の構築が必要であると考えます。

最後に、本事業では、社会教育という公共サービスの実施を民間事業者にゆだねることとなるわけですが、社会教育に関するサービスの提供については、今まで民間事業者があまり行っていない業務分野です。したがって、行政が求めるサービスの理念や水準といった点を、民間事業者にすぐには理解して貰えないこともありました。この点については、継続的な協議により、民間事業者の理解を得て、民間事業者の持つ創意工夫やノウハウをより有効に事業へ反映できるように働きかけなければならないと考えます。



お話を伺った東京都教育庁社会教育課の寺内顕さん(左)と鈴木幸夫さん

事業担当者： 東京都 教育庁 生涯学習スポーツ部 社会教育課	ユース・プラザ担当係長 寺内 顕氏
〒163-8001 東京都新宿区西新宿 2-8-1	施設係 主任 鈴木 幸夫氏
TEL： 03 - 5320 - 6857	
email： S9000027@section.metro.tokyo.jp	

事業データ

事業名称	多摩地域ユース・プラザ（仮称）整備等事業
発注者	東京都
施設の種類・規模等	地域ユース・プラザ（施設面積約14,016㎡）
PFI事業の範囲	閉校する高校を改修して整備される文化・学習施設、スポーツ施設、野外活動施設、宿泊施設の改修、運営・維持管理

PFI事業の概要

事業方式	RO方式
事業形態	混合型：サービス対価＋利用料金収入
事業期間	11年9ヶ月

PFIアドバイザー（公共側）

会社・団体名	(株)三菱総合研究所
アドバイザー選定方式	指名競争入札

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成14年7月31日
特定事業の選定	平成14年10月21日
入札説明書等の配布	平成14年10月31日
落札者決定	平成15年3月27日
事業契約締結	平成15年7月10日
開業	平成17年4月1日（予定）

VFM(Value for Money)

特定事業の選定段階でのVFM	5.4%
事業者の選定段階でのVFM	10.98%
	参考：予定価格73.84億円、落札価格64.49億円（現在価値化前）

提案審査

民間事業者選定の方法	総合評価一般競争入札（WTO政府調達協定対象）（一段階提案）
価格と定性面の評価方式	除算方式
内、価格要素の割合	-
審査委員会構成（合計人数）	7人
内、学識経験者等	5人（政策研究大学院大学教授、常葉学園大学教育学部教授、上智大学法学部教授、日本政策投資銀行地域企画部審議役、東北大学東北アジア研究センター教授）
管理者（公務員）	1人（都教育庁次長）
その他（地元等）	1人（ボーイスカウト文京第5団役員）

選定・落札事業者

代表企業	京王電鉄(株)
------	---------

リスク分担表（実施方針の公表段階）

事業名： 多摩地域ユース・プラザ（仮称）整備等事業

:主分担 :従分担

段階	リスクの種類	リスクの内容	説明	負担者	
				東京都	選定事業者
共通	物価変動	人件費、燃料費等の物価の変動に伴う選定事業者の経費の増加	建設期間中のものは、選定事業者が負担する。		
			運営期間中のものは、サービス購入料に反映させる。		
	資金調達	必要な資金を確保できない責任	資金調達リスクは、選定事業者が負担する。		
	金利変動	金利の変動に伴う選定事業者の経費の増加	資金調達に関連するリスクは、選定事業者が負担する。		
	応募費用	事業者として応募するにあたり、入札書類の作成等に要する費用の負担			
	許認可失効	許認可の失効に伴って設計又は工期の変更、設備の改善等が必要となる場合の選定事業者の経費増加及び事業契約の履行不能	都の事情による許認可の失効の場合は、都がリスクを負担する。		
			上記以外の場合		
法令変更	法令変更により、事業の継続に過分の費用を要することとなった場合の費用負担	本事業に直接関係する法制度（消費税を含む。）の変更は、都が負担する。			
		上記以外の場合			
住民対策等	ユース・プラザの設置、設置条件及び選定事業者への契約条件に反対する住民運動等の発生による事業の進行への障害				
不可抗力	不可抗力（暴風、豪雨、洪水、地震、落盤、火災、騒乱、暴動その他の都又は選定事業者のいずれの責めにも帰すことのできない自然的又は人為的な現象をいう。）に伴い、設計又は工期の変更、設備の修復等が必要となる場合の選定事業者の経費の増加				
設計	測量調査	地形、地質等の現地調査等の不備等による施工のコストアップ、タイムオーバー、運用時の施設倒壊等の発生	都が行った調査の不備、誤り等により生じた部分は、都がリスク負担する。		
			選定事業者が行った調査の不備、誤り等により生じた部分は、選定事業者がリスク負担する。		
	設計	選定事業者が行った設計の不備、誤り等により生じる一切の費用	設計は選定事業者の選択に委ねられており、選定事業者がリスク負担する。		
	設計変更	設計変更に伴う選定事業者の経費の増加	合理的な理由（都の指示等）に基づく設計変更に伴う選定事業者の経費の増加		
合理的な理由以外の事由による設計変更に伴う選定事業者の経費の増加					
建設	工程変更	工程変更に伴う選定事業者の経費の増加	合理的な理由（都の指示等）に基づく工程変更に伴う選定事業者の経費の増加		
			合理的な理由以外の事由による工程変更に伴う選定事業者の経費の増加		
	開館遅延	施設の開館が遅延する責任	都の責めに帰すべき事由による開館遅延に伴う選定事業者の経費の増加		
			選定事業者の責めに帰すべき事由による開館遅延に伴う都の経費の増加		
第三者賠償	建設工事に伴い生じる騒音、振動、臭気等により、周辺住民に損害を加えた、賠償金支払義務の発生	施工中の安全管理は、選定事業者の責任とする。			

段階	リスクの種類	リスクの内容	説明	負担者	
				東京都	選定事業者
運営・維持管理	利用者の減少	利用者数の減少による、事業収入の減少	選定事業者の営業努力を求めており、選定事業者負担とする。		
	利用者の対応	食堂における食中毒、スポーツ施設での事故等の発生等	施設の管理運営は、選定事業者が行う。		
	施設瑕疵	事業期間中に瑕疵が発見された場合に、選定事業者の負担が増加した場合の補てん等	従来の改修は都が行ってきており、瑕疵担保は都の負担とする。		
			今回実施する改修工事についての瑕疵担保責任は、選定事業者が負う。		
	修繕	事業期間中に必要となる修繕費の負担	設計、改修及び維持管理は選定事業者が行うため、選定事業者負担とする。		
	備品更新	事業期間中に必要となる備品更新費の負担	備品更新は、選定事業者が行う。		
	債務不履行	債務不履行による損害の発生	サービス水準の未達その他の選定事業者の債務不履行による事業契約の解除による損害		
支払債務の不履行その他の都の債務不履行による事業契約の解除による損害					
第三者等への賠償	施設運営から生じる騒音、振動、臭気等により周辺住民や都に損害を加えたことによる賠償費用	施設の運営については、選定事業者責任とする。			
事業終了	移管手続	事業契約が終了した後に選定事業者から都へ運営移管するための諸経費			

事業概要

「四日市市立小中学校施設整備事業」は、市立小中学校 4 校(南中学校・橋北中学校・港中学校・富田小学校)の校舎等の老朽化に伴う更新のため、民間事業者が企画・設計、改築・改修、解体・撤去業務を行い、4 校の学校施設全体の維持管理業務を実施する事業です。平成 15 年 2 月に実施方針を公表、平成 16 年 1 月に優先交渉権者に大成建設グループを選定し、同年 6 月にSPCのよっかいちスクールサービス(株)と事業契約を締結しました。

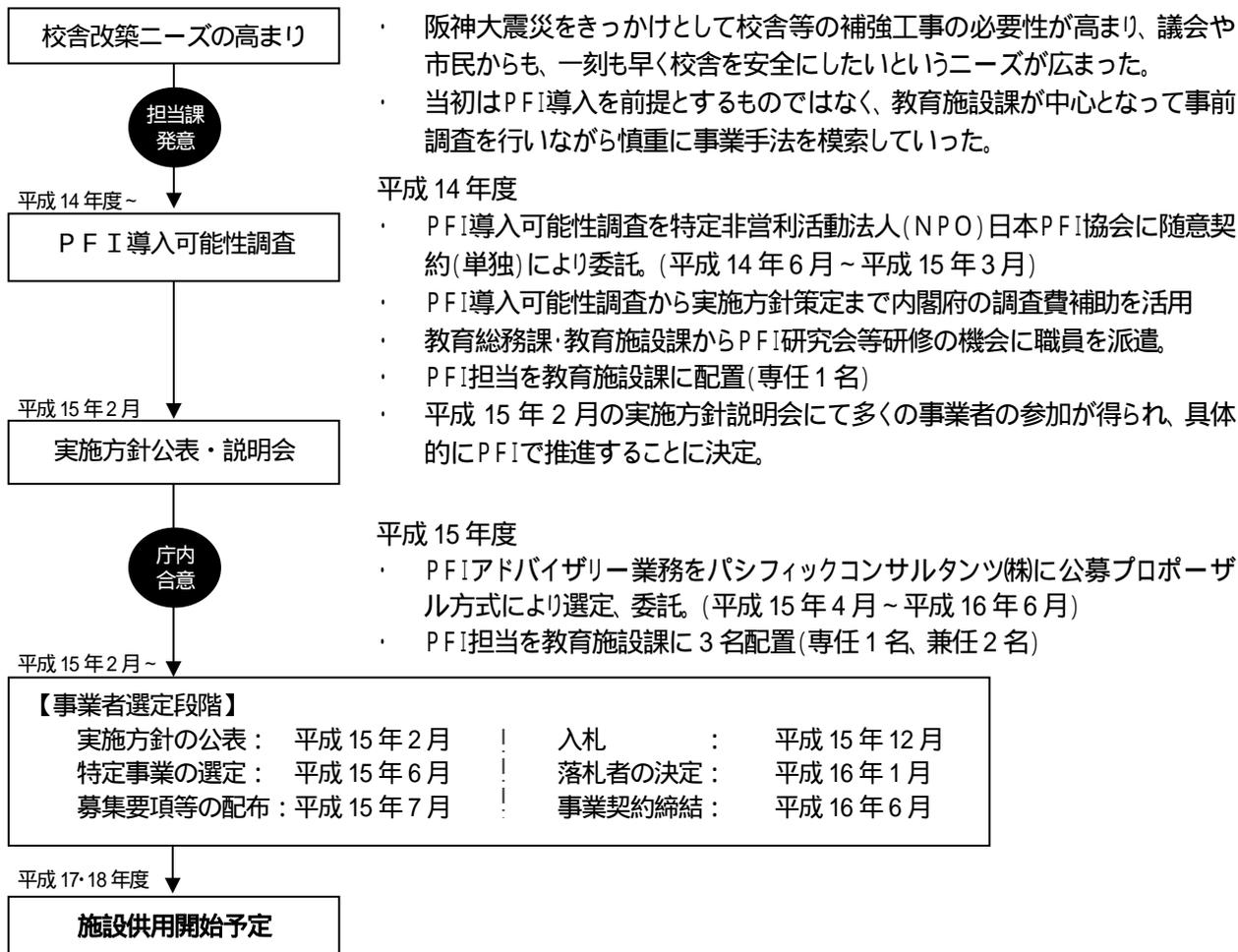
PFI事業による公立小中学校施設の整備は、これまでも千葉県市川市、東京都調布市等でも行われていますが、公立小中学校の複数校一括整備は全国でも初の試みであり、注目を集めています。



Keyword

小中学校、複数校一括整備、改修事業を含む、多段階選抜、BTO方式、サービス購入型、事業期間 23 年

1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ



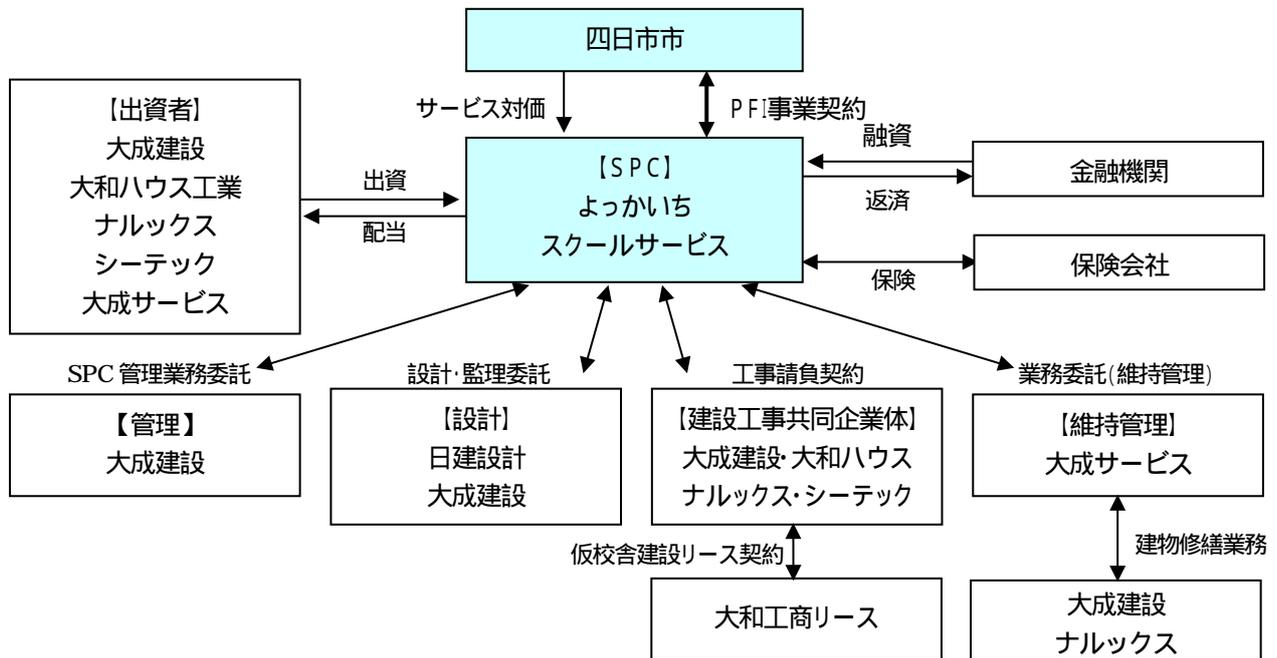
事業化の過程における議会や住民の反応

PFIを推進している地方公共団体の多くは、市の中心政策として企画課や政策課が関わっていることと思いますが、本事業はPFI手法ありきではなく、事前調査をやりながらじっくりと事業手法を固めていったというのが実情です。

当初、議会からPFIに対する反対意見はありましたが、第二次バブル時代に建設された小中学校の多くが更新時期を迎えており、そのための財源確保が非常に難しい状態で、更新事業を進めるためにはPFIしかないという理由から最終的には議会の賛成を得ました。

一方、住民の皆さんからは、PFIに対して批判されたということは無く、建物を早く良いものにしてほしいという意見がほとんどでした。通常、小中学校の建設では、基本設計が完了した段階で地域住民にも検討に加わってもらいますが、PFIの場合、事前にどのような建物ができるのかイメージしにくく、住民の皆さんから意見を頂くことが難しかったのではないかと思います。このため事業者の決定後、住民の皆さんから様々なご意見が出てきましたが、これらを反映して提案を変更することは難しいという問題がありました。

本事業のしくみ(事業スキーム図)



2. 本事業における課題とその解決策

複数の小中学校を一度に整備することで事業性が確保できました

小中学校の整備は比較的シンプルな事業であり、全国どこの学校も機能的に大きな違いは無く、民間事業者にとっては創意工夫が難しいと考えられます。また、PFI導入可能性調査の際、シミュレーションした結果、1校単独の事業では事業費10億円～15億円と小規模であり、民間事業者の関心が少ないのではないかと懸念もありました。

そこで、複数の施設をまとめて整備するには財源の問題がありましたが、PFIの導入により初期投資が抑えられれば複数校の一括整備が可能だという考えがありましたし、複数校整備により事業規模が確保できると考えました。

4校同時にスタートしたいという思いはありましたが、最終的には補助金の関係により2校ずつの段階整備となりました。また、4校の建設時期がずれていることによる物価変動リスクは民間に負ってもらうことにしました。

改修事業では既存建物の瑕疵が不明確なため、施設の瑕疵については市の責任分担としました

改修事業は、既存建物の瑕疵がどの程度あるか分からないため、民間から改修業務は事業範囲から外して欲しいという意見もありました。民間事業者としてはリスク分担の問題等で取組みにくかったと思います。元施工業者の瑕疵は最終的には市の責任としましたが、元の施設の過去の図面等を提供しており、想定される部分については民間がリスクを負担するべきとも思います。民間が誠意を持って対応しているのに発見できなかった瑕疵については、民間に負担してもらうのは難しいでしょう。

改修事業では、提案の水準を上げてもらうためにも、元の施設に関する情報をできるだけ提供すべきなので、既存校舎は大いに見学していただきました。また、希望の業者には有償で既存校舎の設計図書等を提供しました。

契約締結の議決時において、全てのグループの提案内容を見ないと審議できないという議論がありました

本契約の議案として上程した時ですが、3 グループの提案内容を見ないと審議できないといった意見がありました。著作権は応募者に帰属しており、公表する場合は事業者の了解を得る必要があったため、提案書を議員に見せるかどうかの議論で丸 1 日かかりました。最終的には傍聴者全員に会場を出てもらうこととし、非公開という条件で議員に見せ審議することになりました。この件については、落選されたグループにも了解を得なければならず、事前に事業者の同意を求めておくことも必要ではなかったかと思えます。

構成企業の指名停止はSPCに及ばないこととしました

本事業の仮契約締結後、本契約の締結前に、選定グループの代表企業が三重県から指名停止措置を受けました。議会でも議論になりましたが、今回契約を結ぶのはSPCであり、構成企業はあくまで出資者であるという説明をしました。既に仮契約の締結に至っており、指名停止だから失格ということにはしませんでした。契約案件が撤回されたこととなると事業の円滑な進捗に重大な支障をきたすことにもなり兼ねないため、構成企業の指名停止はSPCには及ばないということとしました。

3. 事業開始後の状況（平成 18 年 3 月及び 8 月 供用開始予定）

(1) PFI導入のメリット

事業費を大幅に削減することができました

長期一括発注の採用により、従来方式よりも大幅にコスト削減につながったと思います。3 グループの提案は非常に水準が高かったのですが、価格の差が 20 億円近くあり非常に大きかったので、提案内容で価格を挽回することはありませんでした。

特定事業選定時には 10% であった VFM が、結果として 30% という数字になりました。

複数校まとめて整備することによる教育環境の向上や、計画的な保全体制により良好な状態を保持することが可能です

本事業を仮に従来方式で進めていた場合、4 校の整備に 10 年近く必要だったと思われます。PFI では、まとめて短期に実施することで、教育環境の向上を早期に図ることができました。この点は、数字には表れない VFM だと思います。

また、従来方式では毎年決められた予算の中で維持管理をする必要があるため、どうしても事後対応になってしまいますが、民間事業者は予防保全という発想であらかじめ計画的に維持管理していける体制をとることが可能となります。このことから、事業期間終了時の 20 年後、施設を良好な状態で市に引き継がれるという期待があります。

(2) PFI導入のデメリット

現在のところPFIのデメリットは事業者選定に時間が掛かること程度ですが、今後検証が必要と考えています

PFIでは事業者選定までに時間が掛かること程度であり、本事業では実施方針の公表から事業契約の締結までに 1 年半程度掛かりました。この他には特に大きなデメリットはないと思いますが、施設整備中につきまだ供用開始していないので、今後検証していくことが必要だと考えています。

当然考慮すべき事項まで要求水準書に規定すべきかについて、検討が必要だと考えています

要求水準書にどの程度まで詳細に性能規定するべきなのかが疑問としてあります。学校建築において当然考慮すべき事項であっても、要求水準書に記載が無い場合はどのように扱うべきであるかという問題がありました。市としては特に建設に係る経費は変更したくないという考えがありますが、現在、金額について業者とやり取りを行っています。

また、PFI特有の課題として、選定グループ以外の落選した提案の中で部分的に優れた点があったとしても、その優れた点を採用して、実際の事業内容に反映していくことが困難であるということが挙げられます。

4. PFI事業を振り返って

(1) PFI事業の成功のポイント

客観的に審査する観点から、審査委員には市の職員を含めず、多方面の実務経験者から選定しました

審査委員の選定に当たっては、多方面での専門分野からの選出、PFIに精通した実務経験者、学校建築に精通した実務経験者、近隣地域からの選出、女性の登用といった観点を重視し、6名の有識者に依頼しました。また、庁内委員が誘導していくことは良くないと考えて委員に市の職員は入れず、外部の委員に客観的に判断していただく方がよいと考えました。

審査委員会は全部で5回開催し、合議制ではなく、各委員の採点の合計で審査しました。施設設計の配点が60点中40点あり、全く建築の専門でない委員はどうすれば良いのかという議論もありましたが、結果として専門の委員と専門外の委員とで大きく評価が分かれるようなことはありませんでした。

民間事業者が参画しやすい環境をつくりました

本事業は事業者選定後に条件を整備していく観点から、事業者選定方式として公募型プロポーザル方式を採用するとともに、二段階選抜を実施しました。また、民間事業者の提案書作成の労力を軽減する観点や、数多くのグループの参画を喚起して提案の質を高める観点から、第二次募集により落選した企業に対して、報奨金として1グループにつき200万円を支払うこととしました。

報奨金については予算措置の問題もあり、第一次募集段階では報奨金を支払うことのみ明示して金額を明示することはできませんでした。具体の金額については、予算措置を踏まえて第二次募集要項に明示しました。

また、民間事業者が本事業に参画するための判断材料はできるだけ提供することが望ましいと考え、実施方針公表と同時に要求水準書案を公表したり、特定事業選定時の債務負担行為の設定額や財務指標を開示したりする等の工夫をしました。

地域経済活性化のねらいから、地元企業が参入しやすい仕組みをつくりました

PFI先行事例を見ると、資金調達能力が求められる点や、多くの業種をまとめる管理能力の点で、地元企業が代表企業となるのは難しいと思います。しかしながら、審査基準を工夫すること等により、構成員や協力企業としての事業への参画、地元に着目した提案等、地元企業が参入できないことは無いと分かりました。

実際には、審査基準に「地域社会への貢献」の項目を入れることによって地元企業が参入しやすい仕組みづくりを行い、すべての応募グループにおいて地元企業に参画していただきました。

(2) PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

PFIを政策的に推進していく体制づくりが必要です

PFI導入に際しては、庁内の体制づくりをしっかりとっておかないと苦勞することになります。また、トップ自らがPFIを力説されているところはうまくいっているのではないのでしょうか。学校の政策のみではなく、市全体の政策に影響を及ぼすため、基本的な市の政策にPFIが位置付けられており、検討を踏めるような体系があればスムーズに行くのではないかと思います。



事業推進にあられた
教育施設課 近藤課長

事業担当 : 四日市市教育委員会事務局 教育施設課
〒510-8601 三重県四日市市諏訪町1-5
TEL : 0593-54-8243
email : kyouikushisetsu@city.yokkaichi.mie.jp

事業データ

事業名称	四日市市立小中学校施設整備事業
発注者	四日市市（三重県）
施設の種類・規模等	小中学校施設
P F I 事業の範囲	小中学校4校の校舎等の解体・撤去、改築・改修の計画・設計、施工、及び学校施設全体の維持管理業務

P F I 事業の概要

事業方式	B T O方式
事業形態	サービス購入型
事業期間	22年9ヶ月

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	パシフィックコンサルタンツ(株)
アドバイザー選定方式	公募型プロポーザル方式

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成15年2月4日
特定事業の選定	平成15年6月26日
募集要項等の配布	平成15年7月22日
事業予定者選定	平成16年1月30日
事業協定締結	平成16年6月23日
施設供用開始	平成17・18年度（予定）

V F M(Value for Money)

特定事業の選定段階でのV F M	10.0%
事業者の選定段階でのV F M	30.3% PSC 59.50億円、PFI-LCC 41.46億円（現在価値）

提案審査

民間事業者選定の方法	公募型プロポーザル方式（二段階提案）
価格と定性面の評価方式	加算方式
内、価格要素の割合	40%
審査委員会構成（合計人数）	6人
内、学識経験者等	6人（慶応義塾大学総合政策学部教授、三重大学教育学部助教授、特定非営利活動法人日本P F I 協会専務理事、弁護士、四日市大学総合政策学部助教授、豊橋技術科学大学建設工学系教授）
管理者（公務員）	
その他（地元等）	

選定・落札事業者

代表企業	大成建設(株)
構成企業	(株)日建設計、(株)シーテック、大和工商リース(株)、大和ハウス工業(株)、(株)ナルックス、大成サービス(株)

リスク分担表（実施方針の公表段階）
 事業名： 四日市市立小中学校施設整備事業

段階	リスクの種類	リスクの内容	負担者			
			市	事業者	分担	
共通	募集要項等の誤り	募集要項等の誤りによるもの	○			
	応募コスト	落選時の応募コストの負担		○		
	法令の変更	全ての事業者に影響を及ぼすもの（税制等）				○
		PFI事業あるいは施設建設・運営に影響を及ぼすもの	○			
	第三者賠償	調査・工事による騒音・振動・地盤沈下等による場合		○		
	住民問題	施設建設に関する住民反対運動、訴訟	○			
		調査・工事に関わる住民反対運動、訴訟		○		
	安全性の確保	設計・建設・維持管理における安全性の確保		○		
	環境の保全	設計・建設・維持管理における環境の保全		○		
	構成員のリスク	構成員の能力不足等による事業悪化		○		
	保険	施設の設計・建設期間及び維持管理期間のリスクをカバーする保険及び履行保証保険		○		
	測量・調査の誤り	市が実施した測量・調査部分（想定部分を除く）	○			
		事業者が実施した測量・調査部分		○		
	文化財調査	文化財発見による着工の遅れ、事業の変更、事業の中止等	○			
	事業の中止・延期	市の指示、議会の不承認によるもの	○			
施設建設に必要な許可などの遅延によるもの			○			
事業者の事業破棄、破綻によるもの			○			
不可抗力	天災・暴動等による設計変更・中止・延期			○		
物価	急激なインフレ・デフレ			○		
設計段階	設計変更	市の提示条件・指示の不備、変更によるもの	○			
		事業者の指示・判断の不備によるもの		○		
環境アセス・公聴会による計画変更	施設建設そのものに関すること	○				
	事業者の提案内容に関すること		○			
建設段階	資金調達	必要な資金の確保に関すること		○		
	用地の確保	建設予定地の確保に関すること	○			
		建設に要する資材置き場の確保に関すること		○		
	設計変更	市の提示条件・指示の不備、変更によるもの	○			
		事業者の指示・判断の不備によるもの		○		
	工事遅延・未完工	工事遅延・未完工による引き渡しの遅延		○		
	工事費増大	市の指示による工事費の増大	○			
		上記以外の工事費の増大		○		
性能	要求仕様不適合（施工不良を含む）		○			
一般的損害	引き渡し前に工事目的物・材料・他関連工事に関して生じた損害		○			
支払い関連	支払遅延・不能	支払の遅延・不能によるもの	○			
	金利	長期的な金利変動			○	
	債権譲渡の不備	債権譲渡の不備による障害		○		
	不当な譲渡担保実行	譲渡担保の不当な実行による障害		○		
	瑕疵担保	隠れた瑕疵の担保責任		○		
維持管理関連	物価	維持管理費用の市場価格の変動	○			
	計画変更	用途の変更等、市の責による事業内容の変更	○			
	維持管理費の上昇	上記以外の要因による維持管理費用の増大		○		
	施設損傷	事業者の責によらない事故・火災による施設の損傷	○			
	性能	要求仕様不適合（施工不良を含む）		○		
仕様不適合による施設・設備への損害、施設運営への障害			○			

事業概要

「新総合福祉・ボランティア・NPO会館(仮称)等整備事業」は、県民の皆様との協働による地域福祉を推進するとともに、ボランティア・NPOの活動を一層促進し、パートナーシップ社会を構築していくための総合拠点施設として、旧国立岡山病院跡地に存する建物をリニューアルし、新たに「総合福祉・ボランティア・NPO会館」を整備、維持管理・運営を行う事業です。また、県民の記録資料を保存利用する拠点施設として「岡山県立記録資料館」も一体的に整備されます。本施設は、地上7階、地下1階で延床面積約19,000㎡、平成16年8月に工事着手し、現在、平成17年9月の開館に向けて建設工事が進行中です。



Keyword

既存施設の改修事業、複合施設、RO方式、サービス購入型(+民間提案施設収入)、事業期間17年

1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ

PFI事業化検討開始以前の経緯

平成9年

岡山県行財政改革大綱の策定

平成12年

・おかやま21世紀戦略会議
・行政改革・PFI推進室の設置

- 平成9年、岡山県行財政改革大綱の策定。県財政健全化へ向け、大規模事業を見直し、契約済事業以外の大規模建設事業を縮小、廃止、または凍結。
- 平成12年3月、おかやま21世紀戦略会議(県内有識者による)のテーマとしてPFIの推進が議論される。
- 平成12年4月、庁内に行政改革・PFI推進室(現行政改革推進室)を設置。

PFI事業化検討の経緯

平成12年4月

国立病院跡地利用計画の検討

平成12年12月

凍結中の大規模建設事業の方針決定

平成13年5月

大規模施設建設事業評価要綱の改正

平成14年1月

建物の耐震耐久性診断結果

平成14年4月

整備推進班の設置

平成14年5月

整備基本計画の公表

平成14年6月

PFI導入可能性調査に係る
アドバイザー選定(外部委託)

平成14年9月

大規模事業調整会議にて、本事業へのPFIの導入を決定

- 平成12年4月、国立病院跡地利用検討プロジェクトチームにて、病院建物の利用計画を議論。
- 平成12年12月、本事業の凍結を解除(下記)。施設の機能・内容を十分吟味し、費用対効果に留意しながら、事業計画の策定を推進し、事業化を図る。
- 平成13年5月、大規模施設建設事業評価要綱の改正。普通会計において県負担額が10億円以上となる、県が事業主体の大規模施設建設事業については、PFI手法等の最も効果的な事業手法について十分検討し、検討経緯を県民に公表する旨決定。
- 平成14年1月、耐震耐久診断調査の結果、建物全て再利用可能と判明。
- 平成14年4月、保健福祉課に本PFI事業専任4名(事務職3名、建築職1名)の整備推進班(事務局)を設置。(平成16年度から2名体制へ変更)
- 検討過程では、行政改革・PFI推進室が、整備推進班を支援。
- 同年5月、本会館整備に係る基本計画を公表。
- 同年6月、PFI導入に係るアドバイザーとして、(財)日本経済研究所のグループを選定。(外部委託)
- 平成14年9月、大規模事業調整会議(県庁幹部にて構成)において、本事業へのPFIの導入を決定。

庁内合意

平成14年10月~

【事業者選定段階】	
実施方針の公表：平成14年10月	落札者の決定：平成15年4月
特定事業の選定：平成14年12月	事業契約締結：平成15年7月
入札説明書等の公表：平成15年1月	

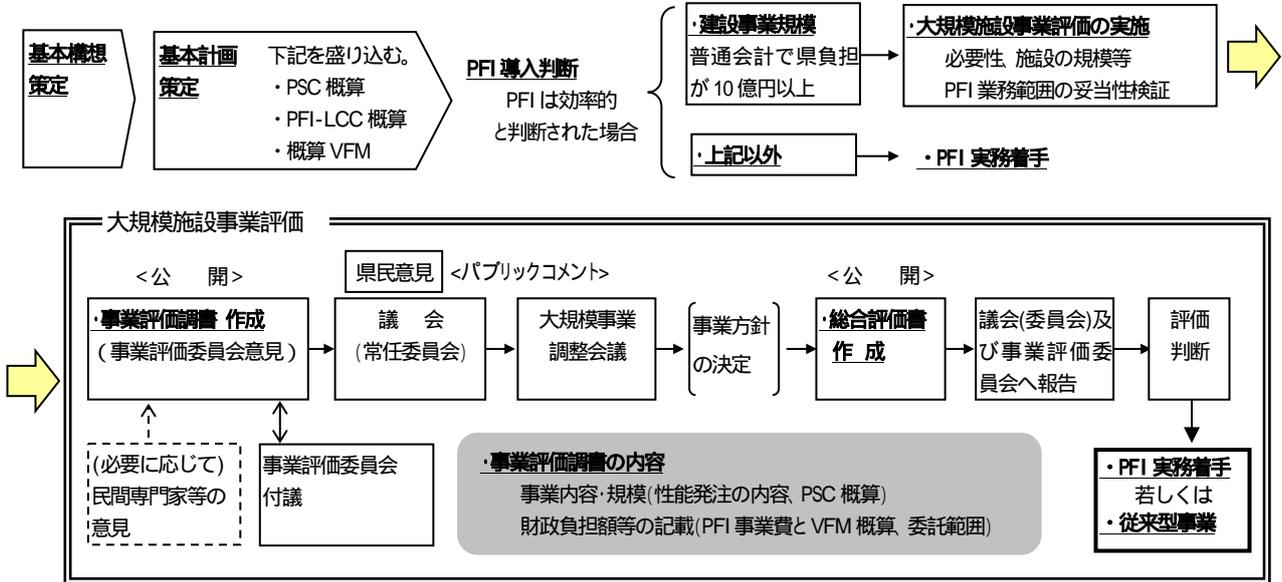
平成17年9月

施設供用
開始予定

2. 本事業における特色や課題とその解決策

岡山県ではPFI事業に係る行政内の事務の流れを正式に定めています

岡山県では、大規模施設建設事業評価要綱(平成13年5月改正)において、事業の検討フローを策定し事業実施の可否判断を行っています。PFI事業を担当する事業部局は、関係各部署と適宜連携を取りながら事業を推進し、各段階で必要なアドバイス等の支援を行政改革推進室(旧行政改革・PFI推進室)から受ける体制となっています。概要を下記のフロー図に示します。



前施工業者の優位性を排除し公平な競争を行うため既存施設について事業者への情報開示に努めました

本事業は既存建物の改修工事(耐震補強)の比重が高かったため、もともと既存建物を建設した建設業者(前施工業者)と今回新たに本事業に入札しようとする民間事業者の間の情報格差を是正することが、事業者選定における公平性の確保の点で非常に重要視されました。したがって、旧国立岡山病院建物に関する資料、耐震診断・耐震設計に関する資料、建物解体工事に関する資料の3点について、下表の通り、閲覧の機会を設け、また、あわせて施設公開を実施し、全ての民間事業者ができる限り同レベルの情報の下で本事業の入札に臨むことが可能となるように配慮しました。

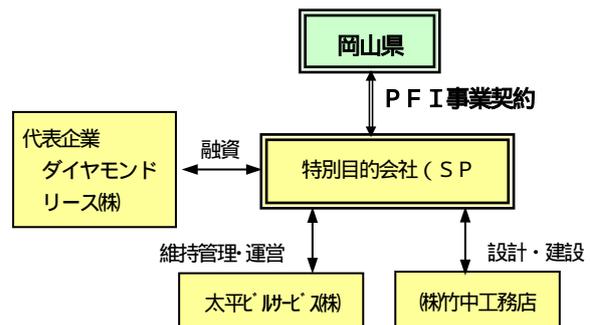
表: 既存施設の情報公開の方法 (公表資料等より作成)

	実施方針の公表時	平成14年10月18日(金)～11月1日(金)まで (ただし、土日及び祝日を除く。) 閲覧時間: 午前9時から正午まで及び午後1時から午後5時まで
資料の閲覧	入札公告時	平成15年1月7日(火)～1月17日(金)まで (ただし、土日及び祝日を除く。) 平成15年2月12日(水)～3月10日(月)まで (") 閲覧時間: 午前9時から正午まで及び午後1時から午後5時まで
	実施方針の公表時	平成14年10月28日(月) 午後1時から午後3時まで 平成14年10月29日(火) 午前9時から午後3時まで 平成14年10月30日(水) "
施設の公開	入札公告時	第1回: 平成15年1月17日(金) 第2回: 平成15年2月14日(金) 第3回: 平成15年3月10日(月) 各公開日も午後1時から午後3時まで

事業スキーム図

落札企業グループ

代表企業	ダイヤモンドリース(株)
設計・建設	(株)竹中工務店
維持管理・運営	太平ビルサービス(株)
ファイナンス	ダイヤモンドリース(株)



3. 事業開始後の状況

(1) 設計・建設モニタリングについて

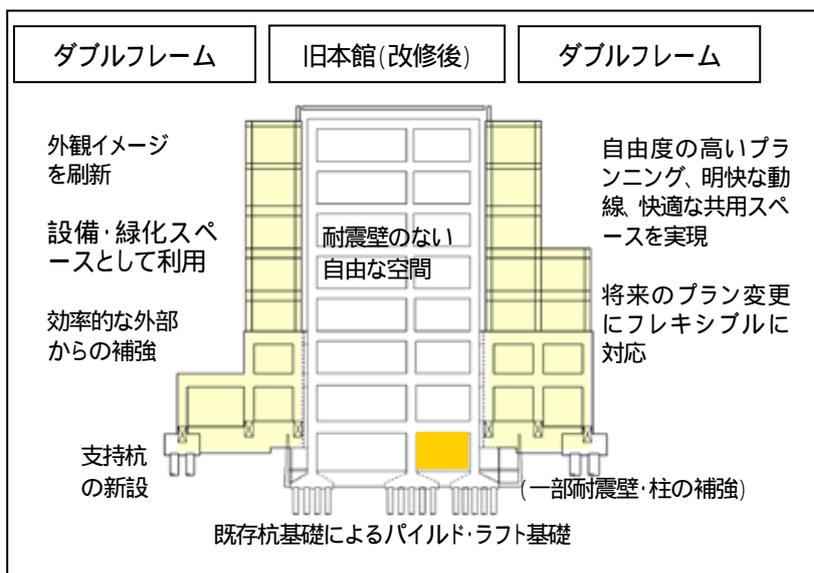
現在、設計・建設段階における民間事業者の業務状況監視(設計・建設モニタリング)を県により、行っています。モニタリングの体制については、県職員(建築職 1名)と設計事務所(事業者選定過程での公共側テクニカルアドバイザーと同じ会社)への外部委託で対応しています。

本事業は既存施設の改修工事であるため、既存の施設図面と実際の現場状況の差異等について調整を要することが多くありますが、基本的に民間事業者には誠意ある対応をしていただいています。このような、建設段階で生じる想定外の不都合への対応については、従来型的手法より設計施工一括発注であるPFI事業の方が現場での対応の自由度は大きいと感じます。ただし、従来型の仕様発注の場合と比べ、設計・建設段階で協議・決定が必要な事項が多く、一事業としての行政の作業量は増加したと感じています。

(2) PFI導入のメリット

民間事業者の創意工夫・ノウハウにより、優れた施設整備を実現できました

PFIの特徴の一つである性能発注方式によって、民間事業者から施設整備に関して様々な創意工夫の提案を受けることができました。例えば、落札事業者からは、耐震補強工法として建物外部から耐震補強を施す独自工法が提案されました。これにより、建物内部の耐震補強(補強壁等)が不要となり、施設内部の平面計画において大幅に自由度を増すことができました。また、当工法の採用により、施設の延床面積が増加するメリットもありました。従来型の公共事業では実現困難な施設が、PFI導入により整備できたと感じています。



大幅な事業費の削減(VFM)を達成することができました

本事業は、4つの民間事業者グループからの入札がありました。民間事業者が各々の創意工夫を盛り込んだ提案ができるような高い自由度をもつ要求水準書を作成した結果、耐震補強工法等の優れた提案があり、最終的に、県が直接事業を実施する場合の財政負担額に比べて、当初の想定を大きく上回る約37%(約23.5億円)ものVFMが達成される結果となりました。

VFMという指標の導入により、行政内部のコスト意識が向上しました

PFI事業の導入を検討する過程では、VFMという指標を導入し、より低廉で優れた公共事業を実施するために厳密な定量的評価を実施することになります。こうした過程を経ることにより、結果として、行政内部におけるコスト意識の向上がもたらされたと考えます。

(3) PFI導入のデメリット

PFI導入によるデメリットについては、現在まで特に感じていませんが、本事業へPFIを導入したことに対する評価は、施設が実際に開館し運営が開始され、ある程度時間が経った後になされるべきであると考えます。

ただし、本事業を検討していた当時は、本事業に類似した施設耐震改修を行う先進PFI事例が少なく、他事例を参考とすることも困難であり、その点、苦労が多かったと思います。既存施設の改修事業の先行事例としては東京都の区部ユース・プラザ、多摩地域ユース・プラザ等がありましたが、事業内容が若干異なったため、そのまま参考にはできませんでした。

事業データ

事業名称	新総合福祉・ボランティア・NPO会館（仮称）等整備事業
発注者	岡山県
施設の種類	会館、記録資料館
PFI事業の範囲	旧国立岡山病院の建物を活用し、会館及び記録資料館をリニューアルで設計・建設及び運営・維持管理を行う

「岡山県新総合福祉・ボランティア・NPO会館（仮称）」及び「岡山県立文書館（仮称）」と称していましたが、平成17年3月18日公布の管理条例において、正式名称が「岡山県総合福祉・ボランティア・NPO会館」及び「岡山県立記録資料館」に決定しました。

PFI事業の概要

事業方式	RO方式
事業形態	サービス購入型（+民間提案施設収入）
事業期間	17年

PFIアドバイザー（公共側）

会社・団体名	(財)日本経済研究所、(株)伊藤喜三郎建築研究所、三井安田法律事務所
アドバイザー選定方式	プロポーザル方式

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成14年10月15日
特定事業の選定	平成14年12月16日
入札説明書等の配布	平成15年1月7日
落札者決定	平成15年4月28日
事業契約締結	平成15年7月3日
開館	平成17年9月（予定）

VFM(Value for Money)

特定事業の選定段階でのVFM	約2.4%（約1.5億円）
事業者の選定段階でのVFM	37.4%（約23.5億円） 参考：予定価格86.17億円、落札価格53.92億円

提案審査

民間事業者選定の方法	総合評価一般競争入札（WTO政府調達協定対象）（一段階提案）
価格と定性面の評価方式	加算方式
内、価格要素の割合	50%
審査委員会構成（合計人数）	9人
内、学識経験者等	6人（福山大学工学部教授、岡山大学文学部教授、(社)岡山県建築士会女性部会副部長、日本政策投資銀行中国支店企画調査課長、(社)岡山県看護協会会長、吉備国際大学社会福祉学部助教授）
管理者（公務員）	3人（岡山県総務部長、生活環境部長、保健福祉部長）
その他（地元等）	

選定・落札事業者

代表企業	ダイヤモンドリース(株)
構成企業	(株)竹中工務店、太平ビルサービス(株) (協力：(株)倉森建築設計事務所、(株)日建、(株)レイ)

リスク分担表（入札公告の段階）

事業名： 新総合福祉・ボランティア・NPO会館（仮称）等整備事業

段階	リスクの種類			リスクの内容	負担者		
					県	事業者	
選定段階	入札説明書リスク		1	入札説明書の誤りに関するもの			
			2	入札説明書の内容の変更に関するもの			
	応募リスク		3	応募費用の負担に関するもの			
全段階共通	制度変更リスク	法制度リスク	4	本件事業に直接影響を及ぼす法令・制度等の変更			
			許認可リスク	5	県が取得すべき許認可の取得・遅延に関するもの		
				6	上記以外の許認可に関するもの		
		税制リスク	7	法人税等事業者の利益に係る税の変更に関するもの			
			8	消費税の変更に関するもの			
			9	その他新税に関するもの			
			10	政策の変更			
		第三者賠償リスク		11	事業者が管理上の注意義務を怠ったことによる損害の場合		
				12	調査・工事に伴い通常避けることができない騒音・振動・地盤沈下等による損害の場合		
		住民問題リスク		13	施設設置・運営に係る住民反対運動・訴訟に関するもの		
	14			事業者の不手際による住民反対運動・訴訟に関するもの			
	安全確保リスク		15	建設・維持管理・運営における安全の確保			
	環境保全リスク		16	建設・維持管理・運営における環境の保全			
	デフォルトリスク	事業者デフォルトリスク	17	事業者の事業破綻・事業放棄等			
		公共デフォルトリスク	18	債務不履行等			
	不可抗力リスク		19	天災、暴動等による設計変更・中止・延期			
	設計段階	計画・設計リスク	設計リスク	20	県の提示条件、指示の不備・変更による設計変更		
				21	事業者の指示、判断の不備による設計変更		
		資金調達リスク		22	資本金、融資など必要な資金の確保に関するもの		
建設段階	工事リスク	工事遅延リスク	23	工事が契約より遅延し、又は完成しないリスク			
		工事費増大リスク	24	県の指示による工事費の増大・予算超過			
			25	上記以外の工事費の増大・予算超過			
		性能リスク	26	要求仕様不適合			
		施設瑕疵リスク	27	施設に瑕疵が見つかった場合			
	一般損害リスク	28	引渡し前に工事目的物・材料・他関連工事に関して生じた損害				
	経済リスク	物価リスク	29	インフレ・デフレに関するもの			
		金利リスク	30	金利の変動に関するもの			
維持管理 運営段階	支払遅延・不能リスク		31	サービス対価の支払遅延・不能			
	管理運営リスク	計画変更リスク	32	県の責めによる事業内容・用途の変更によるもの			
		性能リスク	33	要求仕様不適合			
		施設瑕疵リスク	34	施設に瑕疵が見つかった場合			
		維持管理コストリスク	35	県の責めによる事業内容・用途変更等における維持管理費の増大			
			36	上記以外の維持管理費の増大			
	施設損傷リスク	37	事業者が管理上の注意義務を怠ったことによる事故・火災に伴う施設の損傷				
		38	上記以外の原因による事故・火災に伴う施設の損傷				
	陳腐化リスク		39	施設の機能的・社会的劣化			
	需要リスク		40	独自事業に関するもの			
経済リスク	物価リスク	41	インフレ・デフレに関するもの				
	金利リスク	42	金利の変動に関するもの				

（負担者） 〇：主担当、△：従担当

事例 4

横浜市下水道局改良土プラント増設・運営事業（神奈川県 横浜市 人口 3,495,117 人(H16)）

事業概要

「横浜市下水道局改良土プラント増設・運営事業」は、下水道工事等で掘削された建設発生土に、市が有償で供給する焼却灰を混合して良質な埋戻し材となる改良土を製造する施設



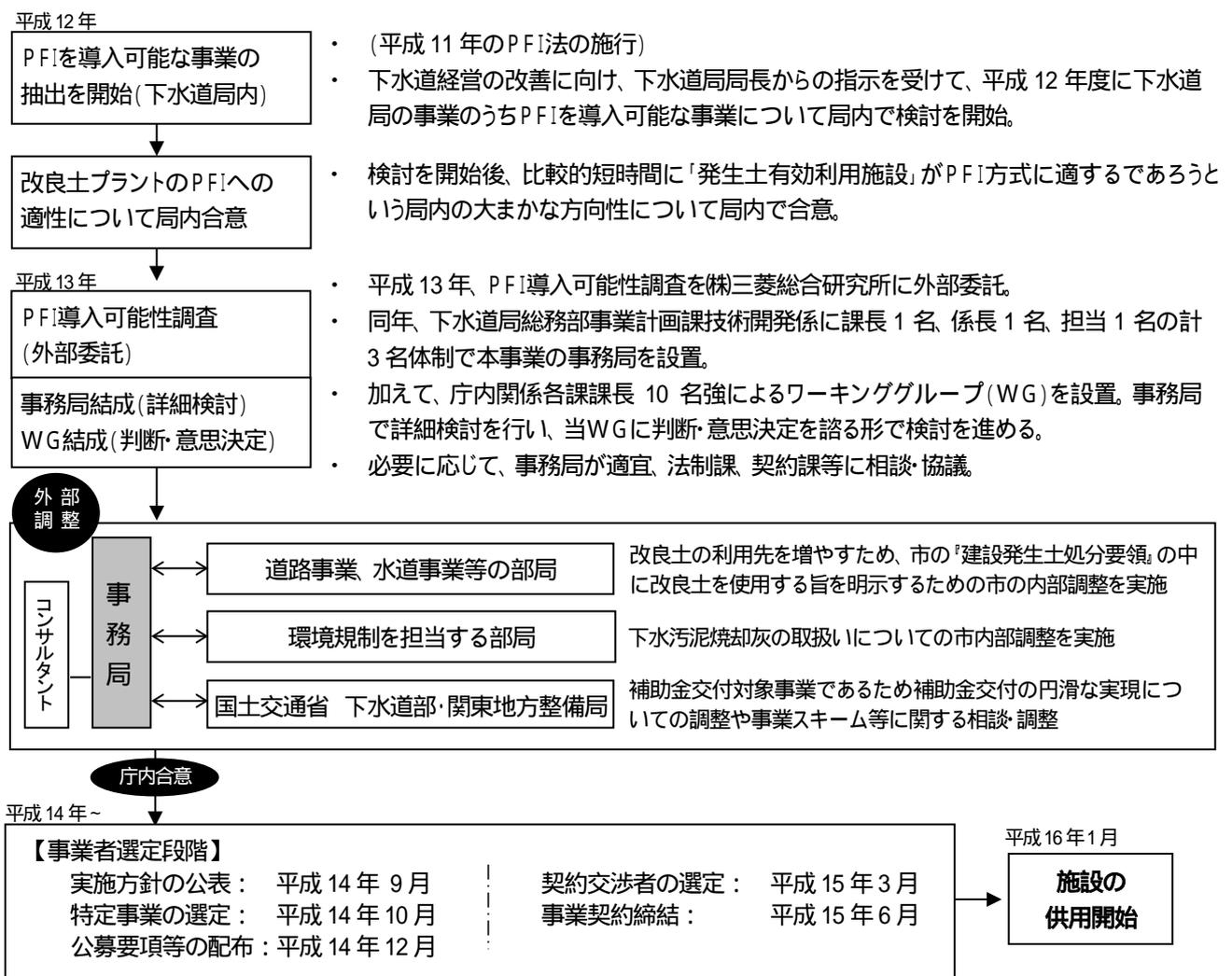
を市の北部第二下水処理場の敷地の中に整備(市の既存プラント施設の増設)し、その後平成 26 年度末までの約 10 年間にわたり、施設の運営・維持管理を行うPFI事業です。また、本事業は、PFI事業者が施設の建設、維持管理、事業運営に要する費用を改良土処理費(製造した改良土を販売して得る収入)による収入で賄う事業です。

現在、既存の改良土プラント施設(改良土製造能力 30m³/時)の増設工事(増設後能力 70m³/時)を完了し、平成 16 年 1 月から施設の運転を開始しております。

Keyword

下水道事業、既存施設の改修・増設、BTO方式、混合型(改良土料金収入+国庫補助金)

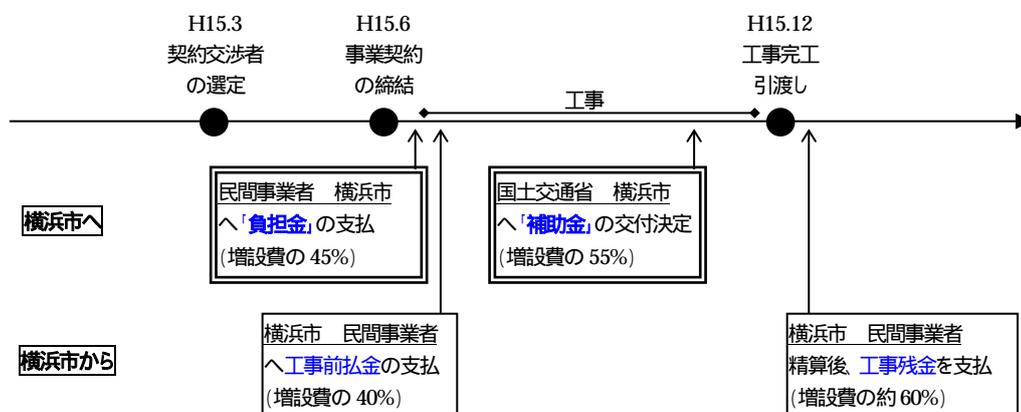
1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ



2. 本事業における課題と解決策

下水道国庫補助金の交付に関して、民間事業者から負担金の支払を受けました(公共下水道国庫補助：増設費用約4億円の内、55%を補助金として受領)

公共事業の実施に際して民間資金を有効に活用するというPFIの趣旨をかんがみ、国庫補助金の交付に際しては、施設増設の費用のうち国庫補助金を除く部分に相当する額の負担金を民間企業から頂く方法を取りました。また、建設費は、全額を市の予算として執行しています。



事前に、事業に関する様々な不確定要素について、周到的対応策を検討・実施しました

1 既存(現有)施設に関し、応募希望の民間事業者へ詳細な情報提供を事前に行いました

本事業では、既存(現有)の改良土製造プラント施設の増設を行います。事業期間中の10年間は、事業者自らが施設整備を行っていない既存施設を含めて施設の運転・維持管理を行うこととなります。したがって、民間事業者が事業へ応募する際は、自らが施設整備を行っていない既存(現有)施設部分について詳細な情報を把握する必要があります。

こうした事情に対応して、本事業では、民間事業者が応募前に既存施設の図面、改修・故障履歴や運転記録を市役所にて1週間、閲覧できるようにしました。閲覧の際には、これらの提供情報に関する疑問点等について、民間事業者と市職員との質疑応答も適宜その場で行いました。またこれに加え、応募希望者を対象とした現場見学会(半日)を実施しました。このような取組により、本事業への応募を希望する民間事業者が本事業への応募に際して必要とする情報を適切に提供できるように極力努めました。

1 事前に改良土の受入市場を開拓し、将来の需要変動を抑える工夫をしました

本事業は改良土販売収入により事業を運営していくPFI事業であるため、将来の改良土の需要の変動(減少)を把握することが事業の安定的な継続のために大変重要です。本事業では、事前の庁内検討・調整により、下水道事業だけでなく道路事業や水道事業など他部署の事業においても改良土を使用することが市の『建設発生土処分要領』の中に明記されました。これにより、将来の改良土の利用先を拡大し、需要変動リスクを低減し事業の安定化に寄与しました。

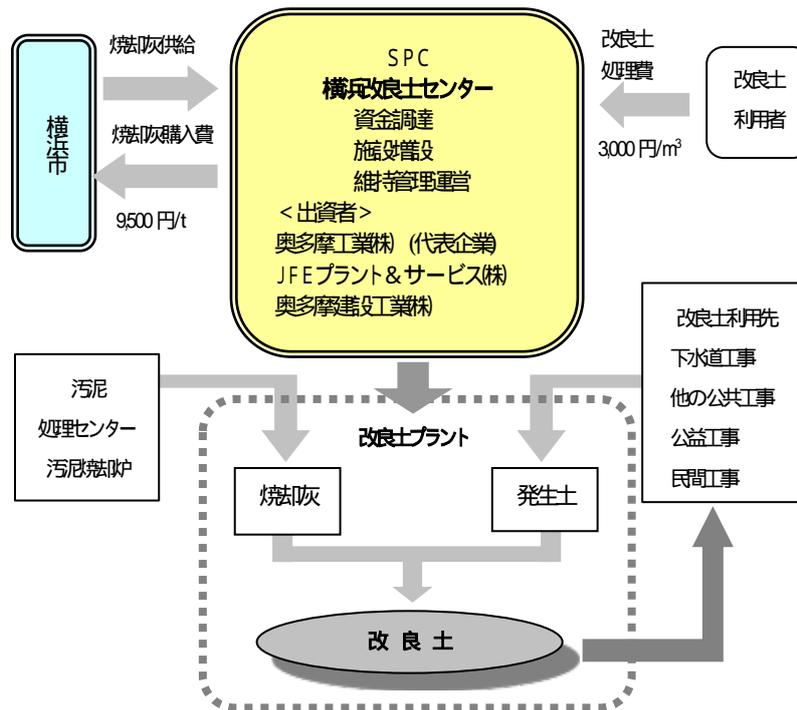
地元根ざした企業が持つ地域情報を有効に活用して事業を実施することになりました

政令市である横浜市は、WTOによる制約があり、そもそも、事業者の選定に関して、地元企業が有利となるような特段の措置をとることは法的に不可能でした。

ただし、結果的には、本事業で選定された民間事業者グループは、以前から現有施設の運転・維持管理を行っていた地元企業を構成員に持つグループとなりました。事業者の選定過程においては、代表企業は、県内の改良土市場等の地域情報に詳しい点等を活かして事業に当たることができたため、高い評価を得ることになりました。

<p>[本PFI事業の民間事業者] 横浜改良土センター(株)(特別目的会社, SPC) 代表企業: 奥多摩工業(株) 構成企業: JFEプラント&サービス(株)、奥多摩建設工業(株) 資本金: 3,000万円</p>

事業概要図



3. 事業開始後の状況

(1) PFI導入のメリット

平成 16 年 1 月から順調に運営を続けています

当改良土プラントは、平成 16 年 1 月 15 日の供用開始後、既に 1 年間以上、施設を運転しています。施設の運転は非常に順調で、改良土の生産販売量も当初の事業者予測量どおりに着実に推移しています。

運営業務の効率化に繋がる民間ノウハウが活用されています

PFIの導入によりもたらされた本事業での民間ノウハウ活用の一例として、当施設への発生土の持込みに際して、発生土持込み業者とPFI事業者の間の手続きにチケットシステムが導入されました。発生土の持込み業者からは、現場での発生土の受入作業がスムーズになったと高い評価を得ています。

市職員の事務作業の負荷を削減できました

民間事業者により事業運営が行われるため、発生土の受入等に関係する市の事務負担が軽減され、以前に市が既存施設を運営していた際と比較して、市の嘱託職員 1 名の人員削減につながっています。

(2) PFI導入のデメリット

今のところ、特段のデメリットは見当たりません。

4. PFI事業を振り返って

(1) PFI事業の成功のポイント

事業化に際しては組織トップの強いリーダーシップが重要です

事業化に際しては、下水道局局長の強いリーダーシップが、局内の意思決定や合意形成を円滑に進めることに大きく寄与したと感ずます。また、市長もPFIを市の財政逼迫を好転する有効な施策の一つとして認識しており、PFI導入に前向きなスタンスで対応することができました。

関係する庁内他部署との調整を着実に実施しました

本事業の実施に当たっては、随時、事務局が庁内の関係他部署(道路、水道、環境等の各部署)と綿密な調整を重ねました。その結果、本施設で製造する改良土の需要の増加・安定化を図ることが可能になり、将来の安定的な事業継続に寄与することができました。

早い段階での国との交渉を行いました

本事業は国庫補助対象事業であり、補助金の所管官庁である国土交通省都市・地域整備局下水道部と市の間で、平成 13 年から度重なる折衝を前もって重ねました。その結果、国庫補助金の交付を円滑に実現することができました。

(2) PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

事業実施へ向けた確固とした「シナリオ」を描くこと

PFI事業は、従来型の事業と比べて事業の計画・実施過程が煩雑なため、PFI事業の担当者は、まずは、確固とした「シナリオ」を持つことが重要です。つまり、事業全体のスケジュールをにらみつつ、庁内での検討や調整、国等との折衝など、必要となる対応事項を具体的かつ事前に把握し事業の計画・実施に当たることが必須です。

既存施設の改修や増設は、収益による事業運営を可能とするPFI事業に適すると考えます

本事業も該当しますが、既存施設の改修や増設は、当然のことですが、施設を新設する場合に比べて初期投資(施設整備費)を低く抑えることが可能です。そのため、民間事業者が施設の建設、維持管理、事業運営に要する費用を施設からの料金収入により賄うPFI事業として実施しやすいのではと考えます。また、地方公共団体における既存の公共施設ストックの有効利用という観点からも、今後も、改修や増設方式のPFI事業が増えるのではと考えます。

既存施設運営に関する単年度委託を、長期一括委託にするメリットも大きいと考えます

毎年、随意契約で民間企業へ委託している施設の運営や維持管理業務などは、数年間の長期一括契約とすることによって、民間企業の創意工夫や企業努力を有効に活用して、提供するサービスの向上やコストダウンの効果を享受することが可能になると考えられます。このような場合は、建設部分(初期投資)を伴わない運営型PFI事業という形も考えられるのではないのでしょうか。

PFI事業における地方公共団体内部の検討体制について

PFI事業の検討を始めた、平成 13、14 年当時は、まだ、市のPFI事業を統括して担当する部局が市庁内に無く、本事業においても、技術職 3 名による担当課(事務局)のみで検討を行っていました。

PFI事業では、従来型の事業と異なり、技術以外に財務や法務の知識が幅広く要求されるため、事務局を支援する部署(経理、契約関係部署等)の職員の事務局への参加があったならば、本事業においても、もっとスムーズに検討を実施することができたと思われま

す。なお、本市では、その後、旧プロジェクト推進室を経て、公共事業調査課という部局が設立され、PFIを含むPPP(官民協働による事業手法)全般に関し庁内取りまとめを行う担当が設置されることとなりました。また、現在は、市独自のPFIガイドラインも策定済みです。



PFI事業担当者のお一人の横浜市の脇本 景さん

事業担当者： 横浜市 環境創造局 環境活動推進部 環境科学研究所
担当係長 脇本 景氏
〒235-0012 神奈川県横浜市磯子区滝頭 1 - 2 - 15
TEL : 045-752 - 2605
email : ke00-wakimoto@city.yokohama.jp

事業データ

事業名称	横浜市下水道局改良土プラント増設・運営事業
発注者	横浜市（神奈川県）
施設の種類・規模等	下水道局改良土プラント（改良土生産能力：49,000m ³ /年）
P F I 事業の範囲	改良土プラント（現有施設に増設）の計画・設計・建設、運営及び改良土プラントと現有施設の維持管理

P F I 事業の概要

事業方式	B T O方式
事業形態	混合型：改良土料金収入＋国庫補助金
事業期間	約10年9ヶ月

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	株三菱総合研究所
アドバイザー選定方式	非公表

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成14年9月10日
特定事業の選定	平成14年10月31日
募集要項等の配布	平成14年12月5日
事業予定者選定	平成15年3月24日
事業協定締結	平成15年6月26日
開業	平成16年1月15日

V F M (Value for Money)

特定事業の選定段階でのV F M	非公表
事業者の選定段階でのV F M	非公表 増設費用4億1362万円（内、補助金2億2659万円）

提案審査

民間事業者選定の方法	公募型プロポーザル方式（一段階提案）
価格と定性面の評価方式	加算方式
内、価格要素の割合	40%
審査委員会構成（合計人数）	4人
内、学識経験者等	4人（横浜国立大学経営学部会計・情報学科教授、弁護士、東京都立大学大学院工学研究科土木工学専攻助教授、（社）全国上下水道コンサルタント協会専務）
管理者（公務員）	
その他（地元等）	

選定・落札事業者

代表企業	奥多摩工業株
構成企業	J F E プラント&サービス株、奥多摩建設工業株

リスク分担表（募集要項の公表段階）

事業名： 横浜市下水道局改良土プラント増設・運営事業

リスクの種類	リスクの概要	負担者	
		市	事業者
共通事項	関係法令及び制度変更リスク	本事業以外の他の事業者すべてに影響を及ぼすもの	
		本事業のみに影響を及ぼすもの	
	許認可リスク	現有施設や現有プロセス等に関するもの	
		上記以外のもの	
	住民及び関係業界リスク	施設の設置に起因するもの	
		事業者の整備する施設等又はその運営に起因するもの	
	コスト増大リスク	事業者の整備する施設等又は全ての施設の運営に関するもの（物価上昇含む）	
	資金調達リスク	補助金の交付が受けられないリスク（適正な申請条件に基づくもののみ）	
		事業者が調達すべき施設整備費及び全施設の維持管理・運営に必要な資金の確保に関するもの（金利変動リスクを含む。）	
	事業の変更、遅延及び中止リスク	事業者の整備する施設等又はその運営に起因するもの	
事業者が行うべき業務に起因するもの			
事業者による事業放棄、事業破綻に起因するもの			
不可抗力リスク	施設に生じた損害で天災等の不可抗力に起因するもの		
	営業上の損害で天災等の不可抗力に起因するもの		
	不可抗力により施設に損害が生じたことにより、焼却灰の有効利用が図られないリスク		
計画設計段階	現況調査リスク	事業者が実施した調査のミス、不備に起因するもの	
		本市が提供した図面のミス、不備に起因するもの	
建設段階	設計変更リスク	事業者の設計ミス、不備に起因するもの	
		本市の提示条件の不備、又は市の変更指示に起因するもの	
維持運営段階	用地確保リスク	事業用地の確保に関するもの	
	改善工事リスク（性能リスク）	事業者の整備する施設が要求されている水準を満たしていないことに起因するもの（施工不良を含む。）	
	維持管理リスク	現有施設を含めた全施設の維持管理（用地内）	
	需要変動リスク	改良土需要が事業者が提案した計画を下回ることによるもの	
	焼却灰引取量リスク	焼却灰の購入量が引き取り義務量を下回った場合	
	競合施設リスク	本市以外が設置する競合施設	
	改良土品質リスク	物理的特性等の品質	
改良土による環境汚染リスク	焼却灰の汚染に起因するもの		
	上記以外の全てに起因するもの		

「負担者」の欄中、「市」は主たる負担者、「事業者」は従たる負担者（ここでは建設費等の1%とします）

H16年4月、養父郡4町合併。養父市となる。

事業概要

「とがやま温泉施設整備事業」は、リハビリ的要素を取り入れた温泉施設を整備し、その後の15年間にわたり施設の運営・維持管理を行う事業です。本事業は、「八鹿病院」や「県立但馬長寿の郷」等の既存周辺施設との連携等により、町内及び広域的な地域住民を対象に、低廉で質の高いサービスを提供し、福祉・健康の増進と地域交流の促進を目指すものです。施設は、延床面積約900㎡の鉄筋コンクリート造2階建てで、主浴槽の他、露天風呂、高温サウナ、ジェット風呂、車椅子利用者向けケア浴場を設置、また、軽食・物販や昼休憩コーナーを備えた、全ての人々が利用しやすいユニバーサルデザインの温泉施設です。



平成14年4月に工事着工し、同年12月14日に「とがやま温泉 天女の湯」として施設供用を開始しています。

Keyword

温泉施設、地元企業の参画、BTO方式、混合型(サービス対価+利用料金収入) 事業期間15年

1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ

PFI事業化検討開始以前の経緯

平成7~12年

源泉調査等各種調査の実施
第3セクターの設立と解散

- 平成7年、源泉調査の開始。平成8年、温泉湧出。温泉分析調査等実施。
- 平成11年、第3セクター「とがやま温泉(株)」を設立するも、事業化に至ることなく、平成12年、同社解散。

町長から事業化再検討の指示

- 町長から企画商工課へ、直営方式を含め事業化への再検討の指示。
- 内閣府からPFIのパンフレットが送付される。
- 企画商工課において、PFI方式を検討開始。

PFI事業化検討の経緯

平成13年2月

コンサルタントへの簡易アンケート実施
↓
回答：PFIの適性あり。

- 行政内部にPFIに関する知見がないため、まずは、基礎調査として、民間コンサルタント(10社)へ簡易なアンケート調査と委託費見積依頼を実施。
- 運営開始までのスケジュール、本事業のPFI方式への適性、委託費を調査
- 過半数が、PFIや公設民営方式の導入可能性に肯定的回答を寄せる。

平成13年3月

PFI事業化調査の実施決定

- 再度、町長へアンケート結果を説明、『PFI事業化調査』の実施を組織決定するに至る。
- 検討期間は6ヶ月と限定。

庁内合意

平成13年4月

PFI事業化調査に係る
アドバイザー選定(外部委託)
↓
検討事務局を設置
PFI事業審査委員会を設立

- 平成13年4月、PFI事業化調査に係るアドバイザー(株)エイトコンサルタント)を選定。
- 検討事務局(企画商工課)を2名体制で設置(ほぼ専任)。
・企画商工課課長(土木職) + 担当者(税・財政部署経験者)
- PFI事業審査委員会(学識経験者2名、庁内6名)を設立。
↳ 審査委員会の下部組織として、作業部会(学識経験者2名 + 事務局 + コンサルタント)を組織し、実際の検討作業を実施。学識経験者2名の主導により検討が進捗。

平成13年7月~

【事業者選定段階】
 実施方針の公表：平成13年7月
 特定事業の選定：平成13年8月
 募集要項等の配布：平成13年8月
 事業者の決定：平成13年12月
 事業契約締結：平成14年1月

平成14年12月

施設供用開始

PFI導入検討初期における庁内説明・調整

平成 13 年 2 月に企画商工課でPFI導入に関し検討を開始した当時は、まだ町組織内のPFI導入に関するコンセンサスは得られておらず、またPFIという、これまでに実施したことのない事業手法に対しての抵抗感・違和感がありました。こうした庁内への説明のための第一歩として、基礎的な説明材料作成の意味で、平成 13 年 2 月、企画商工課で、関西近辺のコンサルタント 10 社に対して、運営開始までの所要期間、コンサルタント外注費(アドバイザー業務委託費用)、本事業のPFI方式への概略の適性等について簡易なアンケート調査を行いました。その結果、無回答 2 社、PFI導入は不相当とする 2 社を除き、4 社からPFI方式の導入可能性あり、また、2 社から公設民営(PFI的手法)の可能性ありという肯定的な回答を得ました。

この結果を町長へ再度説明し、平成 13 年 3 月、町長から、期間を 6 ヶ月に限定したPFI事業化調査の実施の指示を受け、同年 5 月にPFI事業化調査に係るアドバイザー業務の委託契約をコンサルタントと締結いたしました。

議会への説明・PFI事業講演会の実施

議会に対しては、適宜、事務局での検討内容について説明・報告をいたしました。また、PFIの内容をより深く理解していただくため、平成 13 年 10 月には、本事業のPFI事業審査委員会メンバーの鳥取大学教授によるPFI事業講演会を周辺市町の議員を含めて実施し、約 100 人にご参加いただきました。

2. 本事業における特色や課題とその解決策

本事業の意義、事業の全体像について、実施方針にできる限り明確に示すよう努めました

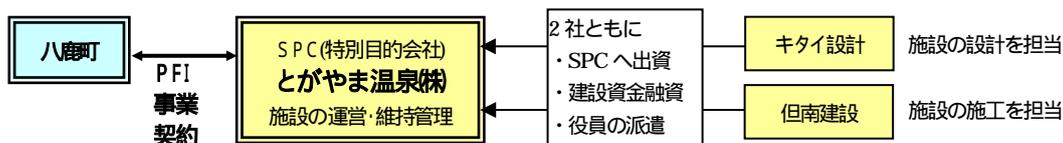
本事業の実施に当たっては、実施方針の策定に注力いたしました。従来型やPFIといった事業手法以前の「事業の本質」の部分、すなわち、事業の必要性、運営を含めた事業の全体像等について行政内部で検討を重ね、これらをできる限り明確に実施方針の中で表現するように努力いたしました。

実施方針の中で、行政から民間事業者へのメッセージとして事業の基本方針、目標、要求される事業全体像を明確に示すことにより、民間事業者の本事業に関する理解を深めることができましたと考えます。また、これに加えて実施方針は、その後の要求水準書、事業者選定基準、運営モニタリングの内容検討を進める上での指針としても大いに利用することができました。

PFI事業実施の過程において、実施方針の策定は行政として「最も大切なステップ」の一つであると考えます。

地元業者が設立した会社(SPC)が本事業を実施しています

本事業は、地元の設計会社と建設業者により設立されたSPC(特別目的会社)により実施されています。また、本事業の施設整備費はPFI事業としては比較的小規模なため、資金調達をPFI事業で通常用いられるプロジェクトファイナンス手法ではなく、選定事業者グループの構成企業である、キタイ設計(株)と但南建設(株)からの融資により調達することになりました。



3. 事業開始後の状況

(1) 運営モニタリングの方法

現在の施設利用者数は当初の需要予測を若干下回るものの、平成 14 年 12 月の施設オープン以来、順調な運営を行っています。

運営モニタリングについては、年齢や性別の異なる利用者モニター 6 名を募り、1 月当たり 2 回の施設無料利用券を各人に配布し、施設のサービス、維持管理状況について定性的な評価をお願いしています。また、その評価結果は民間事業者にフィードバックされ、施設運営の改善を図っています。また、SPCの経営状況についても、毎年、SPCから決算書の提出を受け、庁内の事業監理を担当する部署により確認を行っています。

(2) PFI導入のメリット

落札事業者と行政の間の対話から生まれたアイデアを事業の中で具体化することができました

事業者選定の後、SPC(特別目的会社)支配人と市職員共同で、近隣の障害者施設を視察し、施設の使い勝手等に関して聞き取り調査を実施しました。また、設計協議の一環として、「県立但馬長寿の郷」の理学療法士、作業療法士を交えて利用者の動線等の施設詳細についても検討しました。

事業者の提案内容を実際の施設整備内容に具体化する段階で官民協議を行い、ユニバーサルデザインやバリアフリーの観点から見て、非常に使い勝手の良い施設に仕上げることができたと考えます。従来型の発注手続きではこうした形で施設の詳細設計を行うことは困難です。PFI方式の特長の一つである「性能発注」のメリットが発揮されたと認識しています。



露天風呂(左)とケア浴場の電動リフト

(3) PFI導入のデメリット

要求水準書や事業契約書の策定は非常に大変です

それまで行政は温泉事業を運営したことがなかったため、要求水準書という形で、行政から事業者へ望む施設の「性能」や運営・維持管理の「サービスレベル」について明確に文章で規定し、応募を希望する民間企業へ意思伝達することは非常に困難であると感じました。本事業では、行政として実施方針の作成に非常に力を入れましたが、民間事業者への行政からの意思伝達の際にも、実施方針の記載内容は非常に大切ではないかと思えます。

また、行政としては事業運営の経験がなかったため、将来の具体的なリスクを事前に想定することも非常に困難でした。応募要綱、要求水準、契約書に至るまでの作業は、これまで経験した事のないものばかりで、言葉の意味合いすら分からない状況にありました。PFI事業審査委員会の学識経験者2名の方々の力強いご指導により策定されました。将来のリスクの見極めには、経営感覚が必要ではないでしょうか。

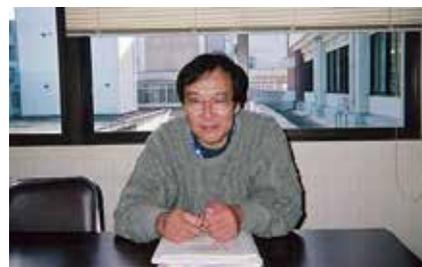
4. PFI事業を振り返って

PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

専任職員による事務局体制の整備と決定権限の委譲が必要です

行政内の検討体制については、各部署から兼任のメンバーを集めたプロジェクトチームを作ると、各メンバーの当事者意識が不足し、検討のスピードダウンになりかねない面もあります。したがって、専任職員により構成される検討事務局を作って、ある程度、権限を持たせた体制とする必要があります。更に、外部のコンサルタント(アドバイザー)はあくまで行政の業務を補完する立場ととらえるべきであり、検討の主体はあくまで行政であることを認識しなければならないと思います。

また、PFI事業では、聞きなれない専門用語も多く、これらを理解するのも大変であり、業務負荷は大きいので、担当職員は身体に気を付けて欲しいと思います。



事業担当者の養父市政策監理部八鹿振興課副課長の阿部 稔さん

コスト削減も重要ですが、「質の良いサービスの提供」がPFI導入の第一の目的です

本事業では、PFIの導入によりVFM(コスト削減)が達成されましたが、PFIを導入する場合、コスト削減のみを重視し過ぎてはいけません。本事業においても、事業運営の安定化と運営内容の充実を第一の目標としましたが、PFIの目的は、質の良いサービスの提供にあります。往々にして定量的評価に目を奪われがちですが、サービスの質の向上といった定性的評価に目を向ける必要性を感じています。また、たとえVFMが出たとしても民間事業者の参加がなければPFI事業は成立しないということも認識しなければなりません。

事業担当者： 養父市 政策監理部 八鹿振興課 副課長 阿部 稔氏
〒667-8651 兵庫県養父市八鹿町八鹿 1675
TEL：079-662-7601
email： minoru_abe@city.yabu.hyogo.jp

事業データ

事業名称	とがやま温泉施設整備事業
発注者	八鹿町（兵庫県） H16年4月、養父郡4町合併。養父市となる。
施設の種類・規模等	温泉施設（年間13万人以上の利用者を想定）
P F I 事業の範囲	温泉施設の整備、運営、維持管理を行う。温泉水については、事業者へ無償で供給される。

P F I 事業の概要

事業方式	B T O方式
事業形態	混合型：サービス対価 + 利用料金収入
事業期間	15年

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	(株)エイトコンサルタント
アドバイザー選定方式	総合評価方式

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成13年7月26日
特定事業の選定	平成13年8月30日
募集要項等の配布	平成13年8月31日
事業予定者選定	平成13年12月20日
事業契約締結	平成14年1月31日
開業	平成14年12月14日

V F M (Value for Money)

特定事業の選定段階での V F M	約8%（0.34億円、PSC4.45億円、PFI-LCC4.11億円）
事業者の選定段階での V F M	28.3%

提案審査

民間事業者選定の方法	総合評価一般競争入札（一段階提案）
価格と定性面の評価方式	加算方式
内、価格要素の割合	30%
審査委員会構成（合計人数）	8人
内、学識経験者等	2人（鳥取大学教授（公共経済学）、商社）
管理者（公務員）	6人
その他（地元等）	

選定・落札事業者

代表企業	北居設計(株)、但南建設(株)
構成企業	

リスク分担表（入札公告の段階）

事業名： とがやま温泉施設整備事業

段階	リスクの種類	リスクの内容	負担者		
			町	事業者	共通
共通リスク	募集要項リスク	事業者募集要項に瑕疵があったために生じるリスク			
	行政リスク	PFI契約に関する議会承認が得られない			
	法制度リスク	一般分野の法制度変更が、建設費用、保守費用、設備費用等に追加費用を生じる 当該事業分野的を絞った法制度変更が、建設費用、保守費用、設備費用等に追加費用を生じる			
	許認可リスク	町側の事由による建設許可等に係る許認可の遅延により費用の増加が生じる。予定した節約分の逸失を含む 事業者側事由による許認可申請遅延等による費用の増加等			
	税制度リスク	税制の変更により民間事業者の事業活動に課される税金が変化し費用が変わる。 消費税率の変更が費用増加をもたらす			
	反対リスク	着工前の段階で、施設の設置等に対する住民の反対運動等が生じる 建設・運営段階における住民の反対運動等が生じる			
	不可抗力	天災等により費用増加が生じたり施設が利用できなくなる、事業が中止に追い込まれる。			
設計リスク	設計不適合	町が要求する水準の施設を設計できない			
	設計遅延 町側事由	町側の事由により詳細設計が一定期間に完結せず費用増加をもたらす			
	設計遅延 事業者側事由	事業者側の事由により詳細設計が一定期間に完結せず費用の増加をもたらす			
	設計変更 町側事由	町側の事由により設計変更が生じ費用が増加する			
	設計変更 事業者側事由	事業者側の事由により設計変更が生じ費用が増加する			
建設リスク	建設費増大 町側事由	町側の指示による費用超過、建設遅延			
	建設費増大 事業者側事由	建築費用見積もり、建設期間見積もりの誤差等、事業者側事由に基づく費用超過、建設遅延等に関わるすべての帰結			
	建設費増大 予見せざる用地条件	予見できない用地条件のせいで費用の変更が生じる			
	設計違反	設計通りに建設されなかったために建設・設計費用変更をもたらす			
	測量調査等の誤り	事業者が実施した測量・現地調査・設計の不備・誤り			
	プロジェクトマネジメントの不足	事業者による施工管理等プロジェクトマネジメントが劣悪な為追加費用が生じる。			
	業者間の紛争	企業間紛争により建設の遅延やマネジメント費用の増加が生じる			
	建設段階の住民対策	建設時の周辺環境等に係る苦情処理			
	現場の警備責任	設備・原材料の盗難・損傷により費用増加及び遅延が生じる			
	現場の安全管理責任	建設工事の制度的条件に適合しなければならない			
建設工事中の事故等	建設工事中に事故や第三者への損害が生じ、費用増加及び遅延が生じる				
施設リスク	施設の瑕疵	運営期間中に建物の構造に補修を要する瑕疵があることが顕在化する			
	町による仕様の変更	運営期間中に町が仕様の変更を求める			
	施設の利用可能性の保持	協定等で定める維持管理もしくは更新修繕に対する対応がなされなかったため、施設の一部又は全部が利用に供されない、あるいは是正の為の費用が生じる			
	技術革新による施設・設備の陳腐化	施設・設備が契約期間中に陳腐化する 技術的な変化で尚かつ法規定等の制度的事由により町が協定等に定める以外の設備更新等が要求される			
	設備更新リスク	維持管理が不適切であったり、事業者の独自判断により施設整備の更新サイクルが短期化する			

段階	リスクの種類	リスクの内容	負担者		
			町	事業者	共通
運営維持管理リスク	市場環境の変化	競合施設の増加等による利用者の基準値からの減少			
	温泉量減少	民間事業者管理の温泉施設内における問題等による湯量引取り不能			
		実際の経営・運営に重大な支障が生じ得ない湯量減少等変動			
		湯量減少事由で事業の経営・運営に重大な支障が生じる			
	温泉供給	温泉枯渇			
		泉源部から温泉施設間の日常的な点検・補修により修復可能な故障・不備等による供給の一時中断			
	サービス提供の費用見積もりの誤差	泉源部から温泉施設間等の日常点検・補修等では修復不可能でかつ一定の長期の修復期間を要する事由による供給の一時中断			
		サービス提供原価が、人件費、光熱水費等の変化により増大する			
	施設運営リスク	協定等に基づき、顧客を誘致したり、イベント、 프로모ーション、セールス等を実行し、利用者に対し必要水準のサービスを提供し、円滑なる施設の運営を図る			
	運営段階における施設の安全管理責任	法制度の遵守、利用者の利便性を考慮した施設の安全管理を図る			
	修繕費増大リスク	協定等で定める範囲内の更新修繕費が、当初の予想修繕費と合致しない			
	サービス水準	施設管理が協定等で定める必要水準のサービスを提供できず、是正に費用を要する			
	サービス提供の水準不足	下請け管理が劣悪なため、サービス提供のために追加費用が生じる			
	サービス水準	運営業務に起因して第三者に対し損害賠償が生じる			
	下請けの業務水準	運営業務に起因して施設、設備を損傷する（契約で定める範囲外のもの除く）			
	運営中の損害等	運営業務に起因して環境悪化等を理由に住民から苦情が出る			
物価リスク	物価上昇により維持管理費、更新修繕費が増大する				
金利リスク	事業期間中に金利が上昇する				
事業中止	町の事由により事業中止及び民間への補償が生じる				
町の事由による事業の中止	事業者の事由により金融機関の介入に至り費用が増加する				
事業中止	事業者の事由により金融機関の介入				
事業者の事由による金融機関の介入	事業者の出資者等事業者内部の紛争や事由等により事業中止が生じる				
事業中止	事業者の事由により金融機関が介入するが処理できない場合に契約終了に至る				
事業者内の紛争					
事業者の事由による事業中止					

平成 17 年 3 月、小野田市と合併。山陽小野田市となる。

事業概要

「山陽町新型ケアハウス整備事業」は、町の高齢者を対象とするユニットケアを採用した新型ケアハウス、デイサービス施設、地域交流センター及び小公園で構成される複合施設を整備するPFI事業です。既存の山陽老人福祉センターを解体撤去した後、ケアハウスとデイサービスの定員各 40 人の地上 4 階、鉄筋コンクリート造の施設を建設し、施工完了後速やかに山陽町に所有権を移転し、平成 37 年 3 月 31 日までの約 21 年の運営期間中、本施設を町からPFI事業者へ貸借して運営及び維持管理業務を委託するBTO方式で実施します。



平成 15 年 9 月に実施方針を公表後、平成 16 年 4 月、優先交渉権者を選定し、7 月に契約を締結しています。現在は、施設名称を「ケアハウスさんよう」と決定し、平成 17 年 10 月のオープンを目指し、建設工事が進んでいます。

Keyword

新型ケアハウス、複合施設、BTO方式、混合型(サービス対価+介護報酬+利用料金収入+国庫補助金)、事業期間約21年

1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ

PFI事業化検討開始以前の経緯

平成 14 年 上旬

社会福祉協議会理事会で既存施設について協議

町長の発意

平成 14 年度、そもそも、既存施設の山陽老人福祉センターの老朽化と経営不振への対策を社会福祉協議会理事会において協議中であった。その際に有識者からPFI手法の紹介があり、町長がPFI方式によるケアハウス整備計画の検討を発意。新型ケアハウスPFI事業の先行事例である東京都杉並区へ課長 2 名を派遣、聞き取り調査を実施。山陽町での同種事業実施へ肯定的な結果を得る。

PFI事業化検討の経緯

平成 14 年 7 月

山陽町新型ケアハウス建設PFI調査研究会を設置

平成 14 年 12 月

内部検討の結果、PFI調査委託の実施を決定

庁内合意

平成 14 年 7 月、山陽町新型ケアハウス建設PFI調査研究委員会(部長 3 名・課長 9 名・係長 1 名)を設置し、内部検討開始。杉並区への聞き取り調査結果や「PFI年鑑 2004 年版(日本PFI協会刊)」の既存PFI事業の実施状況やVFM等を参考に検討した結果、PFI導入の適性があるとの判断となった。平成 14 年 12 月、同委員会から町長へPFIの導入を提言。平成 15 年度予算に新型ケアハウス調査委託費を計上した。(PFIアドバイザー業務委託)

平成 15 年 5 月

新型ケアハウス調査委託に係るコンサルタント選定(外部委託)

選定審査委員会を設立

平成 15 年 4 月、民生部保健福祉課に 1 名の専属職員(事務局)を配置。平成 15 年 5 月、新型ケアハウス調査委託に係るコンサルタントとしてプロポーザル方式により(株)日建設計シビルを選定。15 年 9 月、選定審査会(外部有識者 2 名、庁内 5 名、住民代表 1 名)を設

平成 15 年 9 月 ~

【事業者選定段階】

実施方針の公表：平成 15 年 9 月
 特定事業の選定：平成 15 年 10 月
 募集要項の配布：平成 15 年 12 月

入札：平成 16 年 3 月
 事業者の決定：平成 16 年 4 月
 事業契約締結：平成 16 年 7 月

平成 17 年 10 月

施設供用開始予定

2. 本事業における特色や課題とその解決策

ケアハウス入居者の将来変動(需要変動リスク)について事前に綿密な調査・検討を町により実施しました。

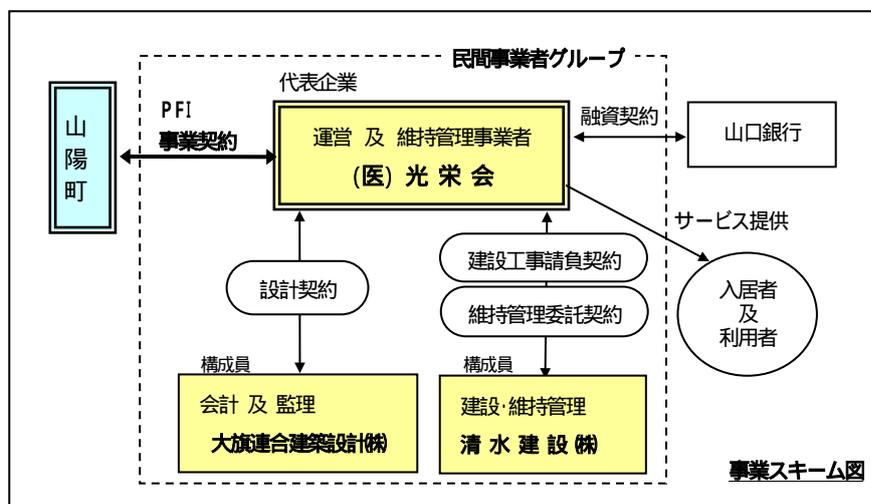
ケアハウスの運営は、介護報酬、施設利用料等による民間事業者の独立採算となっており、需要変動リスクについても事業者の負担となっていますが、実施方針公表後の質問回答の際に、周辺の類似施設における入所待機者数について電話聞き取り調査を実施し、当施設の規模(40床)を上回る待機者数があることを町にて確認しました。聞き取り調査結果は、質問回答において公表し、民間事業者が需要リスクについて適切な判断が可能となるように配慮しました。

国庫補助金が仮に交付されない場合は、町の責任分担(リスク分担)としました

本事業では、老人福祉施設関係国庫補助(厚生労働省)を申請しました。当初、国庫補助金が交付されなかった場合、町が事業費を調達できなくなり、事業実施そのものが不可能になるのではないかと懸念が県から提起されましたので、その場合は町の起債で事業費を賄う旨、回答しました。また、万が一の補助金の不交付リスクを町のリスク分担とすることについては、本事業の場合、妥当であると考えられ庁内から異論は出ませんでした。

応募企業グループの代表企業(介護事業者)に対して県内の運営実績を求めました

本事業の応募企業の資格要件について、代表企業は「高齢者介護サービス事業の運営実績を山口県内で有する介護事業者」であることとしました。これに対しては、本事業へ応募する民間事業者の数が減少するのではという懸念もありましたが、本事業の実施のためには地域事情に精通し、かつ、運営段階での迅速な対応能力が不可欠であると考え、県内での運営実績を応募資格要件として求めることとしました。



予定価格の取扱い及び一部施設内容変更について柔軟な対応策を講じました

本町で従来型事業を行った場合と同様、本事業においても予定価格の公表は実施ませんでした。結果的に、4グループの応募者のうち、予定価格を超過したグループもありましたが、これについては、募集要項で事前に明記していたとおり、価格提案の後に、予定価格超過分について事業者の負担とするか否かを確認し、事業者がこれを承諾したため、当該提案者の提案書についても審査継続の措置をとりました。

また、優先交渉権者と契約を締結する前の段階に、募集要項において民間事業者へ要求していた「短期入所施設(数部屋規模)」について、県から「短期入所施設の本施設への併設は難しい」との指導があり、短期入所施設を事業範囲から除くことになりました。これへの対応策として、民間事業者と町の間で協議を行い、短期入所施設と計画していた床面積部分については、他の用途へ変更することを決定しました。ただし、この際契約金額の変更はありませんでした。

3. 事業開始後の状況

(1) 現在の状況とモニタリングについて

現在、施設建設が進行中です。建設モニタリング(町による建設進捗状況の監視)は、町の直営(1級建築士資格を持つ職員1人が担当)で実施しています。また、平成17年10月からの運営期間中は、町職員(ケアマネジャー有資格者)が、月1回施設現地に赴き、運営モニタリングを実施し、事業の運営状況を監視する予定です。また、民間事業者の経営状況の監視のために、財務諸表等のチェックも毎年度、町により実施する予定です。

(2) PFI導入のメリット

民間事業者の創意工夫を事業内容に反映することができました

本事業では、性能発注方式を採用し、また、民間事業者の提案評価について価格以外の事業の内容評価の比重を高くしたことにより、応募 4 グループ各々から創意工夫のある提案が得られました。例えば、選定案では、本ケアハウス事業と、隣接する既存の公営老人ホーム及び特養施設との連携を柱とした老人福祉の拠点ゾーンとしてその地区の運営を図るといった優れた提案が見られました。

長期一括発注によるコスト削減を達成しました

事業費についても、設計・施工と長期の運営・維持管理を一括発注することにより、当初の町の想定に比して14%ものコスト低減が達成されました。長期一括発注については、従来型の業務毎の個別発注に比べて、コスト削減効果は大きいと実感します。例えば本事業は既存福祉センターの解体工事を含みますが、従来型の解体工事単独発注の場合よりも、新施設建設工事の一部となることで工事管理費等を中心に大きな費用低減が図られたと認識しています。

(3) PFI導入のデメリット

PFIは新しい事業方式であり行政も不慣れなため、検討スケジュールが遅れることも想定されます。本事業でも、定例の町議会日程と県の事業認可スケジュールが合わず、施設供用開始の予定期日の変更を避けるため、当PFI事業の施設買入れの議案のみのために臨時的町議会を開催することとなりました。PFI事業の実施に当たっては、十分に余裕のあるスケジュールを設定するとともに、厳格なスケジュール管理が必須と考えます。

また、PFI事業においては事業者選定手続きが煩雑で負荷が大きいと感じました。特に公開で行う民間事業者との質問回答は、膨大な質問数となり非常に大変でした。ただ、結果として、質問回答を通じ行政の提示する事業計画の不足点等について、民間事業者からの意見を参考に早期に見直し対応することができるというメリットも感じています。

4. PFI事業を振り返って

PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

既存のPFI事例を参考に行政内部で初期検討を行うことが可能です

本事業を担当した感想として、施設の供用開始までに時間的な余裕のある事業については、PFI方式導入の検討を行う価値はあると考えます。現在ではPFI事業の既存事例数が相当数あるため、これらの事業規模(事業費)、VFM及び実施スケジュールの実績等を参考にすれば、行政内部で、おおよそPFI導入の可能性や効果を把握することが可能であり、その後のPFI導入可能性調査の予算化のための判断材料とすることも可能であると考えます。



事業担当者の山陽町民生部主査の
山相信安さん

複数名による検討事務局の構築が望ましいと考えます

庁内検討体制については、複数名の職員によって構成される事務局を設置することが望ましいと考えます。事業担当課の職員に加え、建築関係部署(施設整備の技術面に対応)や財政関係部署(起債等に対応)の職員が、他業務との兼務でも構わないので、正式に事務局員となることが好ましいと考えます。また、事務局員間の議論・相談の活性化のためには、役職が同等な職員によるフラットな組織を構築することが望ましいと思います。

県担当課との意思疎通や情報共有が重要です。

PFI事業に限ったことではありませんが、市町村によるPFI事業の場合は特に、県の関連担当部局とできる限り早期に意思疎通を図ることが非常に大切です。本事業では、新型ケアハウス調査を外部委託した直後に、県の補助金担当課(高齢保健福祉課)、市町村課、政策企画課への概要説明・報告を行い、情報共有に努めました。

一方、県のPFI事業担当は地域振興政策課、国庫補助に関しては高齢保健福祉課、起債に関しては市町村課と、本事業に関連する県の対応窓口が複数存在し、非常に大変でした。県の窓口の一元化を行ってほしいと希望します。

事業担当者： 山陽町 民生部 保健福祉課 主査(PFI担当) やまあい 山相 信安氏
〒757-8634 山口県厚狭郡山陽町大字鴨庄94番地
TEL: 0836-71-1812

事業データ

事業名称	山陽町新型ケアハウス整備事業
発注者	山陽町（山口県）
施設の種類・規模等	新型ケアハウス
P F I 事業の範囲	既存施設の解体撤去・敷地造成、新型ケアハウス、デイサービス施設、地域交流センター、小公園からなる複合施設の設計・建設、維持管理・運営。土地は無償貸与

P F I 事業の概要

事業方式	B T O方式
事業形態	混合型：サービス対価 + 介護報酬 + 利用料金収入 + 国庫補助金
事業期間	21年

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	(株)日建設計シビル、朝日監査法人、東京青山・青木法律事務所
アドバイザー選定方式	指名プロポーザル方式

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成15年9月19日
特定事業の選定	平成15年10月31日
募集要項等の配布	平成15年12月19日
事業者選定	平成16年4月16日
事業協定締結	平成16年7月30日
開業	平成17年10月1日（予定）

V F M (Value for Money)

特定事業の選定段階でのV F M	14.0%
事業者の選定段階でのV F M	非公表

提案審査

民間事業者選定の方法	総合評価一般競争入札（一段階提案）
価格と定性面の評価方式	加算方式
内、価格要素の割合	6.0%（提案譲渡金額の比率）
審査委員会構成（合計人数）	7人
内、学識経験者等	2人（特養ホーム施設長、宇部フロンティア大学講師）
管理者（公務員）	4人（助役、民生部長、総務部長、産業建設部長）
その他（地元等）	1人（女性団体）

選定・落札事業者

代表企業	医療法人社団光栄会
構成企業	大旗連合建築設計(株)、清水建設(株)広島支店

リスク分担表（実施方針の公表段階）

事業名： 山陽町新型ケアハウス整備事業

段階	リスクの種類	リスクの内容	負担者			
			町	民間		
共通	募集要項リスク	1 募集要項の誤り及び内容の変更に関するもの				
	資金調達リスク	2 選定事業者の事業の実施に必要な資金調達に関するもの				
	契約リスク	3 選定事業者と契約が結べない、又は契約手続に時間を要する場合				
	制度関連リスク	政治・行政リスク	4 町の債務負担行為の設定に関する承認が得られない場合			
			5 本事業に直接的影響を及ぼす町に関わる政策の変更			
			6 事業に直接的影響を及ぼすもの法令等の新設・変更			
		法制度リスク	7 介護保険制度・支援費制度の改定（介護報酬、障害程度区分変更、単価、支援費の引き下げ等）による介護報酬の減収等			
			8 上記以外の法令等の新設・変更			
			9 町が取得すべき許認可の遅延に関するもの			
		許認可リスク	10 選定事業者が取得すべき許認可の遅延に関するもの			
			11 消費税の範囲変更及び税率変更に関するもの			
			12 法人の利益に係る法人税の新設・変更に関するもの			
			13 上記以外の法人税の新設・変更に関するもの			
			14 建物所有に関する税制の新設・変更によるもの（町への所有権移転前）			
		社会リスク	第三者賠償リスク	15 その他事業に影響を及ぼす税制の新設・変更に関するもの		
				16 選定事業者が行なう調査・工事による騒音・振動・地盤沈下等による損害		
			住民対応リスク	17 選定事業者が注意義務を怠ったことによる損害		
				18 本施設の設置に関する住民反対運動、訴訟の処理（費用負担を含む。）		
	環境問題リスク	19 選定事業者が行なった調査・本施設の工事及び運営・維持管理に関わる住民反対運動、訴訟の処理（費用負担を含む。）				
		20 有害物質の排出・漏洩、工事に伴う水枯れ、騒音、振動、大気汚染、水質汚濁、光・臭気に関するもの				
	土地の瑕疵	21 土壌地下水汚染等、土地の瑕疵に関するもの				
	債務リスク履行	町側起因の場合	22 町の指示、債務不履行、不承認によるもの			
			23 事業者の提供するサービスの品質が要求水準書に示すレベルを満たさなかった場合			
		選定事業者側起因の場合	24 事業者の事業放棄、破綻によるもの			
	不可抗力リスク	25 天災、暴動等自然的又は人為的な事象のうち、通常の見可能な範囲を超えるもの				
	市場リスク	26 提案システムが供用開始までに技術的に陳腐化した場合				
		27 提案システムが供用中に技術的に陳腐化した場合				
	物価リスク	28 開業前のインフレ・デフレ				
		29 開業後のインフレ・デフレ（独立採算部分）				
		30 開業後のインフレ・デフレ（サービス購入型部分）				
	金利リスク	31 金利変動				
	労災リスク	32 建設、運営における従業員の労働災害				
計画設計段階	発注者責任リスク	33 選定事業者の指示・判断の不備、変更による工事請負契約内容の変更				
		34 町の指示の不備、変更による工事請負契約内容の変更				
	測量・調査リスク	35 町が実施した測量・調査に関するもの				
		36 選定事業者が実施した測量・調査に関するもの				
		37 地質障害（撤去作業に伴う計画地の土壌汚染を含む。）、地中障害物により新たに必要となった費用の負担及び工期の延長				
		38 町の提示条件・指示の不備、変更によるもの				
	設計変更リスク	39 選定事業者の指示・判断の不備によるもの				
		40 落選時の応募コストの負担				

段階	リスクの種類		リスクの内容	負担者	
				町	民間
建設段階	用地取得リスク	41	建設に要する資材置き場の確保に関するもの		
		42	建設予定地の確保に関するもの		
	解体作業リスク	43	解体撤去予定建築物の明渡し		
		44	建築物の解体撤去に関するもの		
	設計変更リスク	45	町の提示条件・指示の不備、変更によるもの		
		46	選定事業者の指示・判断の不備によるもの		
	工事遅延リスク	47	選定事業者起因する工事遅延・未完工による開業の遅延		
		48	町側に起因する工事遅延・未完工による開業の遅延		
	建設コストリスク	49	町の指示による工事費の増大		
		50	上記以外（但し、不可抗力による場合は除く。）の工事費の増大		
51	施工監理に関するもの				
52	要求仕様不適合（施工不良を含む。）				
53	使用前に工事目的物や材料他、関連工事に関して生じた損害				
維持運営段階	54	需要リスク 利用者の減少に伴う施設の採算性悪化			
	55	利用者からの賠償責任請求リスク 運営上の事故や施工中に発見できなかった本施設の瑕疵等による事故等でもたらされる利用者からの損害賠償請求			
	56	計画変更リスク 用途の変更等、町側の責による事業内容の変更			
	維持管理コストリスク	57	山陽町の責による事業内容・用途の変更等に起因する維持管理費の増大		
		58	上記以外（但し、不可抗力による場合は除く。）の要因による運営費用の増大（物価・金利変動によるものは除く。）		
	施設損傷リスク	59	町及び第三者に起因する事故及び火災等災害による施設の損傷		
		60	選定事業者起因する事故及び火災等災害による施設の損傷		
		61	選定事業者が適切な維持管理業務を実施しなかったことに起因する施設の劣化		
		62	什器・備品の損傷		
	63	要求仕様不適合（施工不良を含む。）			
	64	温泉用源泉枯渇リスク 温泉用源泉の枯渇又は周辺土壌汚染による水質の悪化			
	セキュリティーリスク	65	選定事業者の警備不備による情報漏洩、犯罪発生等		
		66	上記以外のもの		
終了時	67	施設の性能リスク 事業期間満了時における要求性能水準の保持			
	68	終了手続リスク 終了手続に伴う諸費用の発生に関するもの、事業会社の清算手続に伴う評価損益等			

凡例：リスク負担者： 主分担 副分担

同一項目欄に複数の○又は○及び がついているものは、詳しい分担を事業契約において定めるものとする。

事業化の過程における議会や住民への対応

初期の内部検討から事業者選定段階を通じ、村議会に対しては、幾度となく当PFI事業について説明を重ね一定の理解を得てきました。特に議員の中でも自ら事業を行っている方は、比較的すんなりと、PFI方式では民間の創意工夫やノウハウを取り込むことが可能なため、より効果的、効率的な事業実施が図られる点を理解していただきました。また、一部、サービスの品質への漠然とした不安をもつ議員もおられました。総じて、事業はスムーズに進捗しました。

地域の住民に対しては、通常の公共事業と同様に村の広報誌を通じて事業概要の説明を行い、特段の説明会の開催を行ったりはしていません。調理等の給食センターの運営については、PFIの事業範囲ではなく従来どおり村の給食センター職員により行うため、住民から特段の不安や反対意見が出ることはありませんでした。

2. 本事業における課題とその解決策

給食センターの運営は、従来どおり『公共の直営』により行われています

地産地消や食育といった本村の重要方針を維持継続していくため、給食センターの運営については、PFIの事業範囲から除き、従来どおり村が直接実施することとしました。こうしたことにより、給食センターが中核となり、学校や地域が連携して地元の新鮮で安心な食材を使った給食の提供を実現しています。

現在、本給食センターは、所長1名、栄養士1名、調理員4名に臨時調理員数名を加えた体制で施設の運営を行っています。



地元の給食用野菜生産者により納入される新鮮な野菜

将来、技術が陳腐化した場合は、村と民間事業者で協議して対策を講じます

本事業は事業期間が30年と長期にわたるため、その間に、新技術を用いた設備機器が開発され、それを新たに整備して用いる方が、事業期間全体のコストが低減される可能性があります。こうした施設陳腐化リスクが発生した際には、官民で協議して柔軟に適切な対応をとることができるように、事業契約書には、技術革新による施設の陳腐化が発生した際には官民で協議して対策を講じる旨、記載することになりました。

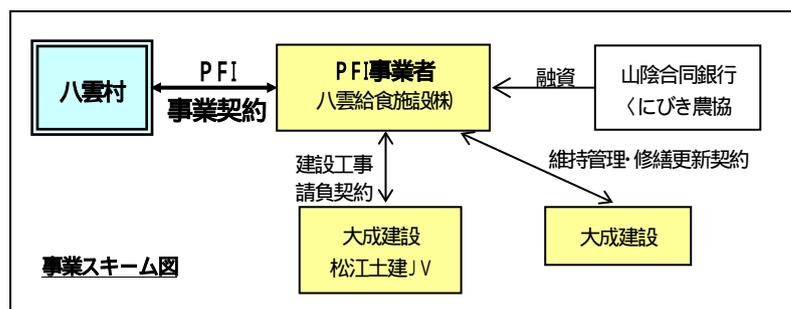
食中毒が発生した場合の村とPFI事業者の責任分担を事前に契約書で規定しています

食中毒が発生した場合の責任は、食中毒発生の原因者が負うこととなります。ただし、食中毒の原因を特定することができなかった場合には、村が損害賠償等を行うリスク分担とすることで、民間事業者に過度の負担を与えず、より多くの民間事業者が本事業へ応募可能となるように配慮しました。

地元の建設業者と地域金融機関が本事業に関係しています

当初、PFI方式では地元企業の受注機会が減るといった反対意見も地元企業から間接的にはありましたが、それ程強い反対ではありませんでした。このような状況のもと、本事業では特段の地元業者の優遇措置はとっていません。

しかしながら、結果として、選定事業者の構成員に県内の大手建設業者が含まれ、また、資金の融資についても、村の指定金融機関である農協が加わることとなりました。



本事業は国庫補助金の交付を受けていません

本事業への国庫補助の導入を検討するに当たり、当時の懸念事項は、補助金を受ける場合、施設整備費のうち国庫補助を除く部分は村の負担として一般財源を手当てしなければならないということであり、一般財源の負担を軽減したいという事情がありました。村にとって、一般財源からの支出を減らすというのが一番の優先順位でした。

また、給食施設は食数による面積要件等の補助金交付に際しての制約がある点、そもそも交付を受けられる補助金が少額であった点、またスケジュール的に補助金申請の期間と合わなかったため、最終的に補助金の交付を受けないこととなりました。

3. 事業開始後の状況

(1) 運営モニタリングの方法

給食センターの運営は村直営であり、センター職員が常駐し日々施設の状況を把握しています。施設の故障があった場合は、センター職員から松江市内にあるPFI事業者にも電話をかけて対応してもらっています。また、必要な場合は、30分で給食センターへPFI事業者の職員が駆けつけることが可能な体制になっています。今までのところ、大きな問題が発生したことは無く、給食センターが停止するようなことはありません。

一方で、施設の維持管理については、PFI事業者より、毎年、維持管理年間計画の提出を受け、これに従って維持管理を実施していただいています。また、村は、PFI事業者が提出する業務月報、SPCの年次財務報告書の確認を行っています。加えて、施設の法定点検等には、給食センター職員が全て立ち会って適切な施設の維持管理を行っています。

(2) PFI導入のメリット

多くの民間の創意工夫やノウハウを取り込むことができました

本事業は結果として国庫補助事業となりませんが、逆に、施設面での制約が減り、民間ノウハウをより幅広く活用する自由度が増し、施設整備の面では非常に満足のいく内容となりました。その一例として、見学者の見学通路全面にある大きな窓から調理場が見渡せ、調理場の開放感が増し、労働環境の向上を実現できました。

良質な施設が職員の意欲を高めました

施設については給食センター職員も非常に満足しているようです。また、就労環境の向上に付随して、センター職員の労働意欲も向上したと感じています。例えば、試食スペースや展示スペースがPFI事業者の提案により設置されましたが、センターの村職員から、このスペースを利用した様々なアイデアが出ました。また、給食センターは通常、夏休み等は閉鎖となります。しかしながら、センター職員の提案により、その時期も学童保育施設に給食を提供することとなり、地域へのサービスが向上しています。もちろん、普段の給食自体についても、教員の評判は上々です。良い施設が職員の意欲を高めた結果だと感じています。



給食センター内で作業される職員のみなさん

事業費の削減を実現しました

事業費の削減に関しては、当初、公共で想定していたものと比べ、特に、維持管理費の減少幅が大きかったです。また、PFI事業では施設整備や物品の調達に民間と民間の間の取引になり、概して、従来型事業における、行政と民間の間の通常の売買取引の場合に比べて、価格が大幅に低下したと感じています。

(3) PFI導入のデメリット

特段のデメリットは、今のところ見当たりません。自動化した調理機械のちょっとした不具合が、これまで数回生じましたが、施設の運営が止まるような大きな問題は発生していません。

4. PFI事業を振り返って

(1) PFI事業の成功のポイント

組織トップの強いリーダーシップが必要です

本村の場合、大きな組織ではないため、村長とPFI事業の担当職員の距離が非常に近く、他の地方公共団体に比べ、なおさら村長のリーダーシップと支援が、本事業の実現への重要な要素でした。他の地方公共団体においても、首長の確固とした決断とバックアップを得ることが一番大切であると感じます。

(2) PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

PFI導入に際しては、新しい事業方式に不慣れなため、確かに事務負担の増加等、地方公共団体職員にとって、大変な面もあります。そのため、事業担当部の事務局の人員体制の充実や、それを側面支援するPFI担当部署の設置等が強く望まれると考えます。しかし、通常言われているほどの過度の心配をする必要は全くないということも付け加えておきたいと思います。



事業担当者の八雲村教育次長の三好淳さん（左）
と給食センター所長の石原元雄さん

事業担当者： 松江市教育委員会 八雲分室 分室長 三好 淳氏
〒690-2192 島根県松江市八雲町西岩坂 316
T E L : 0852 - 55-5770
e m a i l : yakumo-kyouiku@city.matsue.shimane.jp

事業データ

事業名称	八雲村学校給食センター施設整備事業
発注者	八雲村（島根県）
施設の種類・規模等	給食センター（1,000食/日）
P F I 事業の範囲	施設整備、維持管理。ただし、給食センターの運営は除く。 （村の直営で運営）

P F I 事業の概要

事業方式	B T O方式
事業形態	サービス購入型
事業期間	30年

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	富士総研、山陰経済経営研究所
アドバイザー選定方式	プロポーザル方式

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成13年4月2日
特定事業の選定	平成13年4月20日
募集要項等の配布	平成13年5月21日
事業予定者選定	平成13年8月27日
事業協定締結	平成13年10月26日
開業	平成14年9月1日

V F M (Value for Money)

特定事業の選定段階でのV F M	7.1%
事業者の選定段階でのV F M	予定価格 11.65億円、落札価格 9.35億円（現在価値化前）

提案審査

民間事業者選定の方法	総合評価一般競争入札（一段階提案）
価格と定性面の評価方式	加算方式
内、価格要素の割合	30%
審査委員会構成（合計人数）	6人
内、学識経験者等	1人（島根大学総合理工学部教授（建築学））
管理者（公務員）	3人（村助役、教育長、総務課長）
その他（地元等）	2人（設計事務所、建築業）

選定・落札事業者

代表企業	大成建設株
構成企業	松江土木株

リスク分担表（入札公告の段階）

事業名： 八雲村学校給食センター施設整備事業

1. 共通リスク

リスク項目	内容	村	民間	分担
募集要項リスク	事業者募集要項に瑕疵があったために生じるリスク			
制度リスク	行政リスク	P F I 契約に関する議会承認が得られない		
	法制度リスク	一般分野の法制度変更が、建設費用、保守費用、設備費用等に追加費用を生じる		
	許認可リスク	当該事業分野に的を絞った法制度変更が、建設費用、保守費用、設備費用等に追加費用を生じる		
	税制度リスク	建築許可等に係る許認可の遅延により費用の増加が生じる。予定した節約分の逸失を含む		
反対リスク	着工前の段階で、施設の設置等に対する住民の反対運動等が生じる			
不可抗力	不可抗力により費用増加が生じたり、施設が利用できなくなる、事業が中止に追い込まれる			

2. 設計リスク

リスク項目	内容	村	民間	分担
設計不適合	村が要求する水準の施設を設計できない			
設計遅延	村側事由	村側の事由により詳細設計が一定期間に完結せず費用増加をもたらす		
	事業者側事由	事業者側の事由により詳細設計が一定期間に完結せず費用増加をもたらす		
設計変更	村側事由	村側の事由により設計変更が生じ費用が増加する		
	事業者側事由	事業者側の事由により設計変更が生じ費用が増加する		

3. 建設リスク

リスク項目	内容	村	民間	分担
建設費増大	村側事由	村側の指示による費用超過、建設遅延		
	事業者側事由	建設費用見積り、建設期間見積りの誤差		
	予見せざる用地条件	予見できない用地条件のせいで費用の変更が生じる		
設計違反	設計通りに建設されなかったために建設・設計費用の増加をもたらす			
プロジェクトマネジメントの不足	プロジェクトマネジメントが劣悪なため追加費用が生じる			
業者間の紛争	企業間紛争により建設の遅延やマネジメント費用の増加が生じる			
建設段階の住民対策	建設時の周辺環境等に係る苦情処理			
現場の警備責任	設備・原材料の盗難・損傷により費用増加及び遅延が生じる			
現場の安全管理責任	建設工事の制度的条件に適合しなければならない			
建設工事中の事故等	建設工事中に事故や第三者への損害が生じ、費用増加及び遅延が生じる			

4. 施設リスク

リスク項目	内容	村	民間	分担
施設の瑕疵	建物の構造に補修を要する瑕疵があることが顕在化する（瑕疵担保期間内）			
村による仕様の変更	運営期間中に村が仕様の変更を求める			
施設の利用可能性	維持管理契約もしくは更新修繕契約に定める対応がなされなかったため、施設の一部又は全部が利用に供されない。是正のための費用が生じる。			
技術革新による施設・設備の陳腐化	施設・設備が契約期間中に陳腐化する。			
設備更新リスク	技術的な変化により村が契約に定める以外の設備更新等を要求する 維持管理が不適切であったり、事業者の独自判断により施設設備の更新サイクルが短期化する			

5. 運営リスク

リスク項目	内容	村	民間	分担
収入リスク	給食数の変化	人口の急激な増減等により給食数が増減する。給食数の増加は施設の増設の必要性をもたらす。給食数の減少は施設の過剰をもたらす。		
	収入見積りの誤差	給食費の低下により収入が当初予想に達しない		
サービス提供の費用見積りの誤差	給食提供原価が、人件費、光熱水費等の変化により増大する			
修繕費増大リスク	契約で定める範囲内の更新修繕費が、当初の予想修繕費と合致しない			
サービス水準	サービス提供の水準不足	施設管理が契約で定める必要水準のサービスを提供できず、是正に費用を要する		
	下請けの業務水準	下請け管理が劣悪なため、サービス提供のために追加費用が生じる		
運営中の損害	給食業務に起因して第三者に対し損害賠償が生じる			
	給食業務に起因して施設、設備を損傷する（契約で定める範囲内のもは除く）			
	給食業務に起因して環境悪化等を理由に住民から苦情が出る			
物価リスク	物価上昇により維持管理費、更新修繕費が増大する（運営は村の負担）			
金利リスク	事業期間中に金利が上昇する			
事業中止	村の事由による事業中止	村の事由により事業中止及び民間への補償が生じる		
	事業者の問題による金融機関の介入	事業者の問題により金融機関の介入に至り費用が増加する		
	事業者の問題による事業中止	事業者の問題により金融機関が介入するが処理できない場合に契約終了に至る		

事業概要

「留辺蘂町外 2 町一般廃棄物最終処分場整備及び運営事業」は、北海道置戸町、訓子府町、留辺蘂町(以下、「3 町」という)の廃棄物の適正な処理を広域的に行うため、留辺蘂町内に一般廃棄物最終処分場を新設し、維持管理・運営を行う PFI 事業です。廃棄物埋立容量は 71,000 3 です。

事業期間は、建設期間及び供用を開始した日から 17 年間(埋立期間 15 年、管理期間 2 年)とし、事業者は、埋立終了後、2 年間、施設の管理を行います。

平成 16 年 4 月から供用を開始しています。



Keyword

一般廃棄物最終処分場、町による PFI 事業、BOT 方式、サービス購入型、事業期間約 20 年

1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ

PFI 導入検討前

平成 12 年 4 月

留辺蘂町外 2 町一般廃棄物
広域処理推進協議会発足

協議会
の発意

PFI 導入検討開始以後

平成 12 年 11 月

ふるさと財団によるア
ドバイザー派遣

協議会として PFI 導入
可能性調査の実施を決定

平成 13 年 1 月

PFI 導入可能性調査開始

庁内
合意

平成 13 年 10 月~

【事業者選定段階】

実施方針の公表：	平成 13 年 10 月	！	落札者の決定：	平成 14 年 2 月
特定事業の選定：	平成 13 年 10 月	！	事業契約締結：	平成 14 年 7 月
募集要項等の配布：	平成 13 年 10 月	！		

平成 16 年 4 月

施設供用開始

- 平成 11 年度から、3 町による一般廃棄物最終処分場整備の検討を開始。
- 平成 12 年 4 月に 3 町の町長・担当課長・係長で組織する協議会を発足し具体的な検討に移る。事務局を留辺蘂町が担当し、住民課職員が兼務で対応。
- 協議会の事務局員が北海道大学教授による講義を受け、PFI の存在を知り、本事業への PFI 導入を発意。
- ふるさと財団による PFI アドバイザー派遣事業講習会を 3 町の協議会事務局員等が受講し、PFI について具体的な話を聞く。
- 留辺蘂町外 2 町一般廃棄物広域処理推進協議会として PFI 導入可能性調査の実施を決定する。
- コンサルタントを入札で選定。パシフィックコンサルタンツ(株)が選定される。
- 導入可能性調査の結果、VFM が出たことにより PFI で行う旨、3 町広域処理推進協議会で決定する。
- 13 年の 6 月議会で PFI の事業方針について説明、9 月に債務負担行為の議決を受ける。
- 13 年 6 月~8 月にかけて住民・地権者の合意を得るとともに補助金について国(環境省)、北海道と協議する。

事業化の過程における議会や住民への対応

議会ではPFIについて「民間事業者が倒産したらどうするんだ」、「安さを追及すれば質の悪いものができてしまうのではないか」といった議論はありましたが、民間事業者が事業継続不可になっても事業そのものは継続できること及び導入可能性調査でVFMが出たことを説明し、特に大きな反対もなくPFIで行うことが議決されました。

住民からは国道から最終処分場に通じる町道を単線ではなく、複線にしてほしいといった要望があった以外、反対意見等は特にありませんでした。

2. 本事業における課題とその解決策

3町の協力体制の構築により事業スケジュールを守りました

PFIを検討していた段階で、平成16年に供用開始が決まっており、過密スケジュールの中で計画を進めていかなければなりませんでした。用地取得に関わる地権者への説得に時間が掛かったことや、実施方針の公表とほぼ同時に特定事業の選定、入札説明書等の公表を行う必要があったことなど苦労はありましたが、アドバイザーの適切な指導や関係各課の応援体制、そして訓子府町と置戸町の積極的な協力もあり、予定どおり供用開始することができました。

助役の指示により各課の応援体制が築かれ、事業を円滑に進められました

過密スケジュールの中、当初は協議会の事務局になっていた留辺蘂町住民課の職員3人だけで検討を進めなくてはなりませんでした。本事業のための専門職員を置いていたわけではなく、その他の業務と兼務していただいていたのでかなり大変でした。

しかし、助役の指示によって関係各課の役割分担がなされ、支援体制ができました。例えば、用地購入後における登記事務関係や他機関との連絡調整は企画財政課、土地購入者に対する免税処理や民間事業者に対する用地無償貸与に関する条例などの整備は総務課、国道から最終処分場に通じる町道拡幅については建設課が担当するといった具合です。これによって、各課が本格的にPFI事業を検討する体制が整いました。

民間事業者による新しい金融手法の提案により、節税対策を実現しました

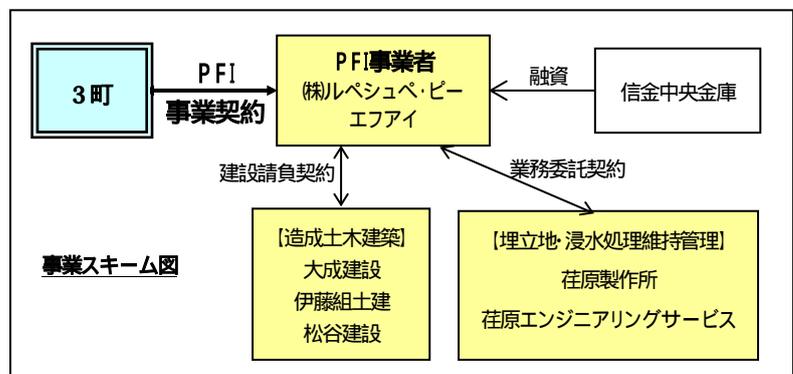
本事業では、財政負担の軽減が大きな目標の一つでした。この点に関しては、落札した民間事業者から、ファイナンスリースという新しい手法による法人税の節税対策の提案がありました。これにより約1億円の節税効果が生まれ、結果として町の財政負担額軽減につながりました。

ごみ量と支払スキーム

年度が経つごとに、年間廃棄物埋立量は徐々に減っていくことが予想されたため、ごみの埋立量に重きをおいて委託料を支払った場合、民間事業者の収支のバランスがくずれする可能性があります。そこで、委託料については定額部分(固定費として約9割)と変動する変動部分(変動費)に分けて支払うこととしました。

国庫補助金

国庫補助金(廃棄物処理施設整備補助)については所轄の環境省に従来方式と同様に補助金の適用が受けられるか確認しました。当時の環境省のPFIにおける補助金は、原則としてBOT方式を対象とし(現在はBTOも可)、民間事業者へ直接交付を行うとしていたことから、本事業でもBOT方式を採用しました。補助率については、従来方式と同様に補助対象額の25%でした。また交付税措置についても総務省に従来方式と同等の交付となることの確認を得ました。



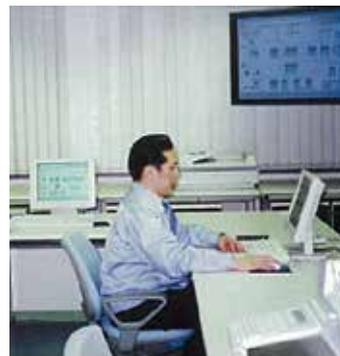
3. 事業開始後の状況

(1) 運営モニタリングの方法

住民課とコンサルタントにより運営モニタリングを実施していますが今のところ問題点は特にありません。

埋立地に降った雨や雪は、浸出水として汚れた水になりそのまま施設の外に流れ出ると周囲の環境悪化を招く危険性があります。そこで、放流水の水質が適正かどうか等のモニタリングを実施していますが、今のところ問題ありません。

また落札した事業者の提案によって 24 時間遠隔監視センターが設置され、常に各施設の状況・異常発生を把握し、適切な対策を行う体制が取られています。



24 時間遠隔監視センター

(2) PFI導入のメリット

安くてもいいものができました

価格面では、入札予定価格よりもかなり低額の提案がありました。VFMの値は各グループで大きく異なりましたが、落札グループはVFMが約 50%で價格的にも提案審査の評価点も一番の評価でした。

また技術面についても民間事業者の工夫が見られました。落札グループは二重遮水シート工法の採用で、1:3 ではなく、1:2 の法面勾配を設定することにより、建設時の採掘土量が削減され、建設費の大幅な削減が実現されました。さらには覆土材として樹脂系泡被覆材(容積を取らない新材料)を利用することなど低廉で優れたサービスを提供するための画期的な創意工夫がされています。



樹脂系泡被覆材の活用

(3) PFI導入のデメリット

要求水準書に明示すべき項目の判断は非常に困難でした

PFIでは民間事業者の創意工夫を促すため、仕様を細かく決めるのではなく、行政が求める性能を規定して後は民間の提案にゆだねるというのを基本としています。行政で細かく規定すべきだった事項も要求水準書に十分盛り込まなかったために、当初期待していたものと異なる可能性があります。

供用開始された現在の最終処分場は処分場に行くまでの道のスペースが狭く、脱輪した場合の危険性が心配されます。要求水準書にどこまで記述しているのかの判断がPFIの難しいところではないでしょうか。

4. PFI事業を振り返って

(1) PFI事業の成功のポイント

検討事務局を側面支援する他部署の体制構築が重要です

PFI事業の実施には事務局以外の各課の協力体制が重要です。今思えば、事務局だけでは供用開始予定日までの過密スケジュールをこなせなかったと思います。本件では、VFMテスト実施から実施方針の公表までわずか5カ月、その後入札による提案書の受付まで3カ月半と驚異的なスピードでの事業実施でしたが、助役の指導力によって各課の支援体制が整い、予定どおり供用を開始することができました。



留辺蘂町の脇課長(中央)と大原課長(右)(左は調査員)

民間事業者の創意工夫が発揮されたこと

ファイナンスリース(法的には賃貸借ですが、売買と同様に貸借対照表の資産及び負債に計上することが可能)による節税効果等、民間事業者の創意工夫が発揮され、町の財政負担額を減らすことができました。

(2) PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

地方公共団体は財政的に厳しいはずで、今後PFIの導入について検討する必要がある事業が今後増加していくと考えます。新しいことを行うことはなかなか大変かもしれませんが、行政として必要となる様々な新しい取組へ前を向いて一歩を踏出すことが必要ではないでしょうか。

事業担当者： 北見市 留辺蘂総合支所 市民環境課 課長 海銈 之浩
〒091-0004 北海道北見市留辺蘂町上町 61 番地
TEL : 0157 - 42 - 2110
email : ru.shimin@city.kitami.lg.jp

事業データ

事業名称	留辺蘂町外2町一般廃棄物最終処分場整備及び運営事業
発注者	留辺蘂町（北海道）
施設の種類・規模等	一般廃棄物最終処分場（廃棄物埋立容量約71,000立方m）
P F I 事業の範囲	一般廃棄物最終処分場の設計、建設及び施設の運営・維持管理。土地は無償貸与。

P F I 事業の概要

事業方式	B O T方式
事業形態	サービス購入型
事業期間	18年

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	パシフィックコンサルタンツ(株)
アドバイザー選定方式	指名競争入札

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成13年10月12日
特定事業の選定	平成13年10月19日
入札説明書等の配布	平成13年10月22日
落札者決定	平成14年2月1日
事業協定締結	平成14年7月5日
開業	平成16年4月1日

V F M(Value for Money)

特定事業の選定段階でのV F M	9%（1.36億円）
事業者の選定段階でのV F M	49.6% 予定価格 18.26億円、落札価格 9.20億円（現在価値）

提案審査

民間事業者選定の方法	総合評価一般競争入札（一段階提案）
価格と定性面の評価方式	除算方式
内、価格要素の割合	-
審査委員会構成（合計人数）	7人
内、学識経験者等	4人（北海道大学大学院法学研究科教授、北海道大学院工学研究科教授、 北見工業大学土木開発工学科教授、弁護士）
管理者（公務員）	3人（留辺蘂町助役、置戸町助役、訓子府町助役）
その他（地元等）	

選定・落札事業者

代表企業	大成建設(株)
構成企業	伊藤組土建(株)、松谷建設(株)、(株)荏原製作所

リスク分担表（入札公告の段階）

事業名： 留辺蘂町外2町一般廃棄物最終処分場整備及び運営事業

段階	リスクの種類	リスクの内容	負担者	
			町	事業者
共通	入札説明書リスク	入札説明書の誤り、内容の変更に関するもの等		
	契約締結リスク	選定事業者が契約を結べない、または契約手続きに時間を要する場合（注1）		
	内容変更リスク	事業の業務範囲の縮小、拡充等		
	法令等の変更リスク	本事業に直接関係する法令等の変更 その他		
	税制度変更リスク	事業者に影響を及ぼす税制変更（法人税等） 広く事業者全般に影響を及ぼす税制度の変更（消費税等）		
	許認可遅延リスク	事業者が取得する許認可の遅延及び補助金の交付に関するもの（注2）		
	第三者賠償リスク	調査・建設・運営段階における騒音・振動・地盤沈下・臭気等に関するもの		
	住民対応リスク	施設の設置に対する住民反対運動・訴訟等に関するもの 上記以外のもの（調査・建設・運営に関する住民反対運動・訴訟等に関するもの等）		
	用地確保リスク	当該事業用地の確保に関するもの		
	事故の発生リスク	調査・建設・運営段階での事故の発生		
	環境保全リスク	調査・建設・運営段階での環境に影響を及ぼす場合等		
	測量・地質調査の誤りリスク	町が実施した測量・地質調査部分 事業者が実施した測量・地質調査部分		
	事業の中止・延期に関するリスク	町の指示、議会の不承認によるもの 町の債務不履行によるもの 施設の建設に必要な許認可などの遅延によるもの 事業者の事業放棄、破綻によるもの		
	物価変更リスク	供用開始前のインフレ・デフレ（施設整備費用に相当するもの） 供用開始後のインフレ・デフレ（維持管理、運営に相当する部分）		
	金利変動リスク	金利の変動		
	不可抗力リスク	天災・暴動等による設計変更・中止・延期（注3）		
計画設計	応募コスト	応募費用に関するもの		
	資金調達リスク	必要な資金の確保に関するもの		
	設計リスク	設計に関するもの（町の提示条件・指示の不備、変更によるものを除く）		
建設	工事遅延リスク	工事遅延・未完工による施設の供用開始の遅延		
	工事費増大リスク	町の指示による工事費の増大 上記以外の工事費の増大		
	性能リスク	要求仕様不適合（施工不良を含む）		
	一般的損害リスク	工事目的物・材料・他関連工事に関して生じた損害		
運営	計画変更リスク	町の責による事業内容・用途の変更に関するもの		
	運営費上昇リスク	町の責による事業内容・用途の変更等に起因する運営費の増大 上記及び物価以外の要因による運営費の増大		
	施設損傷リスク	不可抗力を除く事故・災害による施設の損傷（凍結による施設の損傷を含む）		
	性能リスク	要求仕様不適合（施工不良、水処理を含む）		
	受入廃棄物の品質リスク	受入れ廃棄物の質に起因する事故等		
	受入廃棄物の量の変動リスク	受入れ廃棄物の量の変動リスク（注4）		
施設の移転	施設の性能確保リスク	事業終了時における施設の性能確保に関するもの（水処理を含む）		
	施設の瑕疵リスク	施設の町への譲渡後の瑕疵が見つかった場合の瑕疵担保責任（水処理を含む）（注5）		

注1) 契約の当事者双方が原因によりそれぞれ負担する。

注2) 「廃棄物循環型社会基盤整備事業計画（CRT）報告書」及び「廃棄物処理施設整備事業にかかる費用対効果分析」に関する資料の不備に起因するリスクは町の負担とする。

注3) 不可抗力の場合、事業者は一定の割合もしくは一定の額を負担する。

注4) 運営費用のうち、廃棄物の量に影響しない固定的費用は町が負担する。

注5) 施設の譲渡後、一定期間、事業者が負担する。

事業概要

「豊川宝飯衛生組合斎場会館（仮称）」整備運営事業は、豊川市、音羽町、一宮町、小坂井町及び御津町の1市4町において広域的に利用している既存斎場施設の老朽化及び火葬需要の増加に対応するため、建て替えにより新しい斎場会館を整備するPFI事業です。

既存斎場施設を含む敷地約 25,900 m²に、民間事業者が火葬炉 8 基・動物炉 1 基・汚物炉 1 基の施設の設計・建設を行い、20 年間の運営期間にわたり施設を所有、維持管理・運営し、事業期間の終了後、組合へ施設・備品を無償譲渡するBOT方式で事業を実施します。また、供用開始後に既存施設の解体撤去を行います。

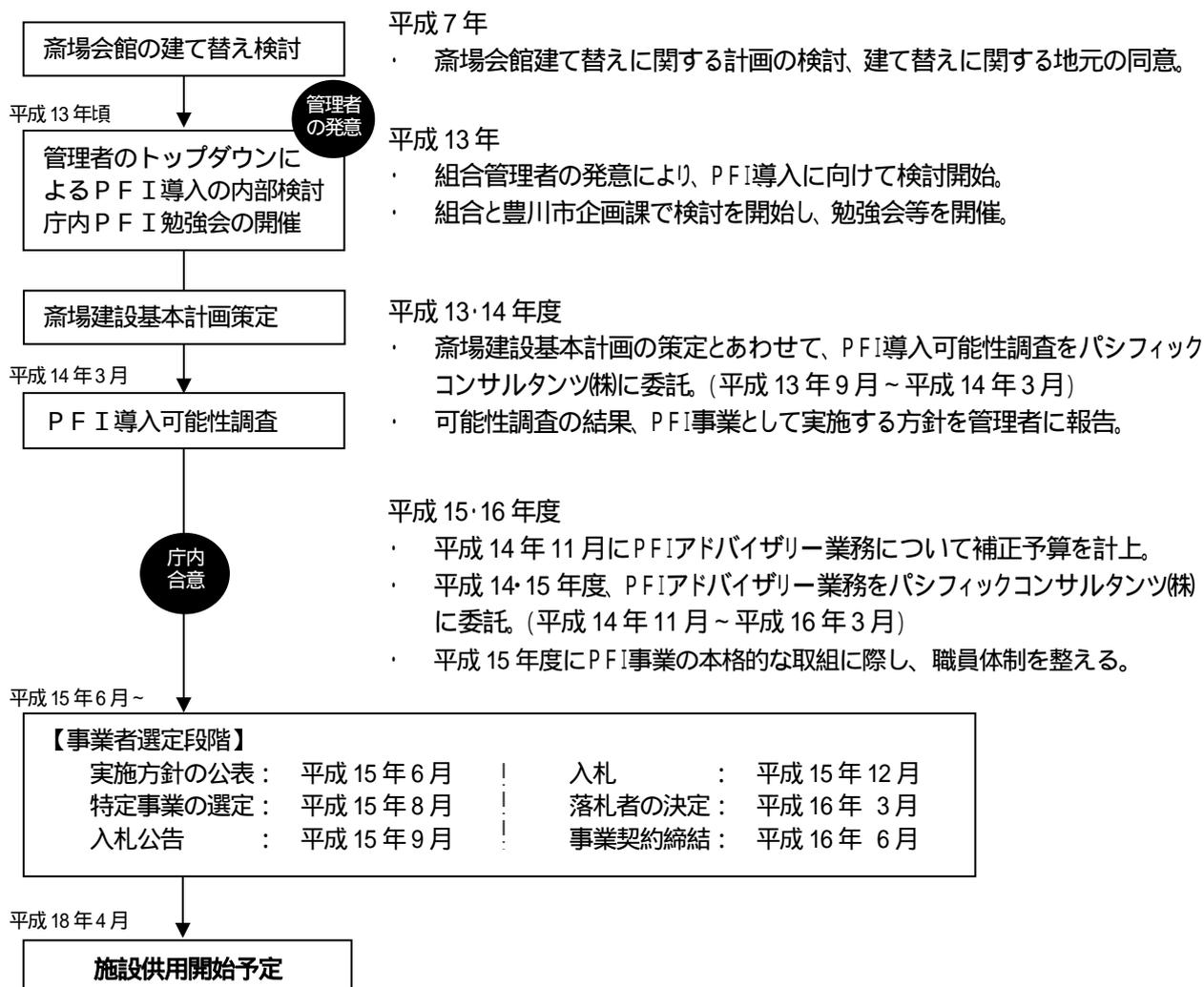
平成 15 年 6 月に実施方針を公表、平成 16 年 3 月に落札者としてトーエネックグループを選定し、同年 6 月にPFI「豊川宝飯斎場株」と事業契約を締結、平成 17 年 1 月に起工式が行われ、平成 18 年 4 月の運用開始を目指しています。



Keyword

一部事務組合によるPFI事業、火葬場及び斎場、BOT方式、混合型(サービス対価+売店販売等収入)、事業期間22年

1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ



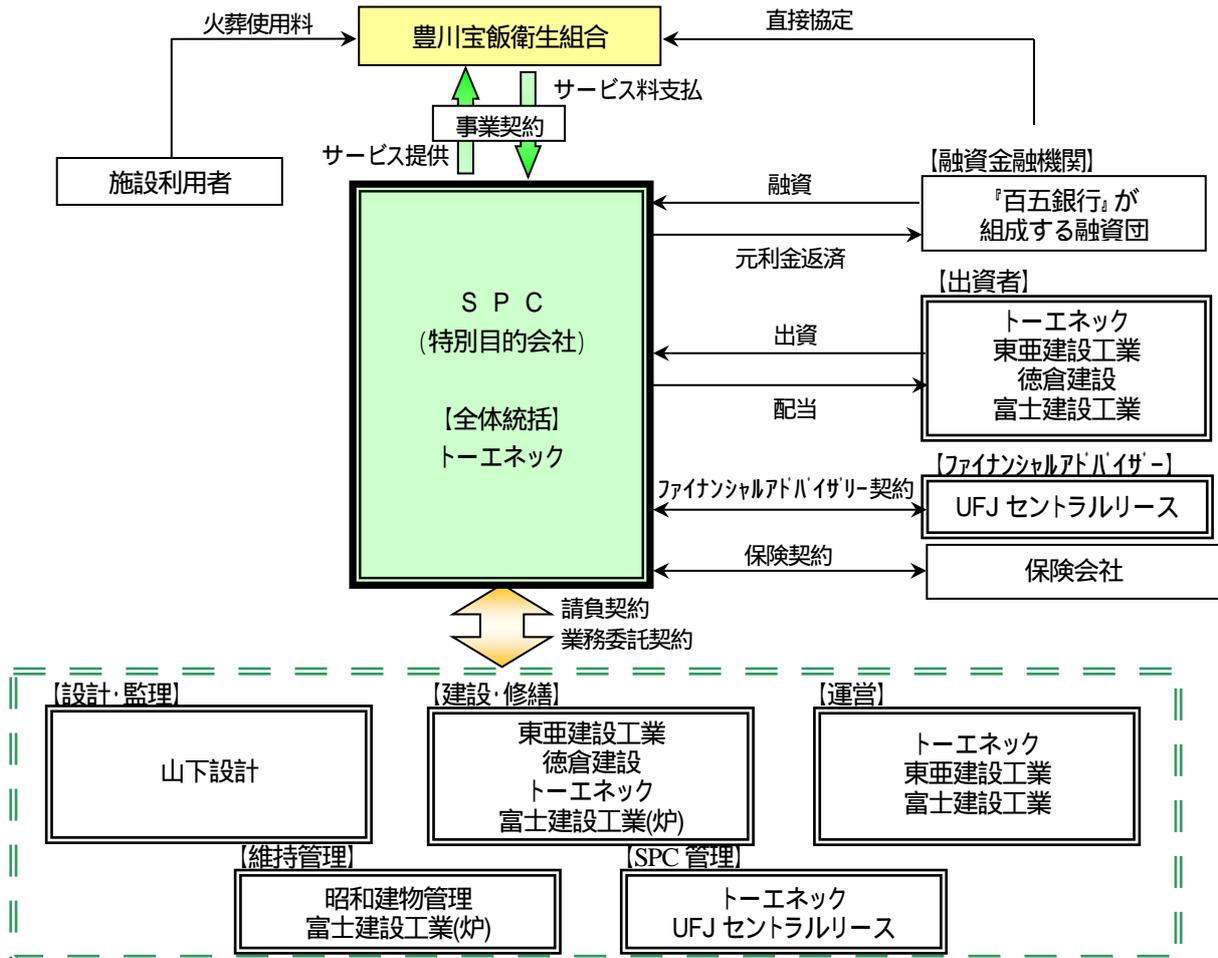
事業化の過程における議会や住民への対応

まだ本格的なPFIの成功例・失敗例が無い場合、本事業の実施に対する議会の理解を得ていくのは困難でした。また、PFI事業では地元企業の事業参画が難しくなるのではという意見もありました。PFIのメリットとして、コストの削減や平準化という説明だけでは漠然としており、「この事業はPFIでどのようなメリットがある」ということが解れば非常に説明しやすくなります。平成15年度に構成市町のうち豊川市でPFI基本方針が策定されましたが、先にこのような指針があれば、もう少し理解が得られやすかったと思います。

一方、建設地の住民のみなさんからは具体的な意見がほとんどありませんでした。PFI事業についての理解が得られていなかったのかもしれない。

2. 本事業における特徴、課題とその解決策

本事業のしくみ(事業スキーム図)



一部事務組合として実施する際には、構成市町村の意識レベルを揃えることが大切です

構成市町村間の調整については、特に異論を唱える地方公共団体は無く、ほとんど問題ありませんでした。ただ、PFIに関する認識が各市町によって違うと問題が生じるので、意識レベルを揃えておく必要があります。

構成市町村の負担割合は、基本的に人口割合に基づきます。従来方式では建設費は建設当時の負担割合、運営費については3年ごとに負担割合を見直していくという扱いとなっていました。本事業については20年間にわたる構成市町村の負担割合の算定方式はまだ決まっていません。

一部事務組合における固定資産税の取扱いについては苦慮しました

PFI導入可能性調査の段階ではVFMが1%という試算でしたが、少額でもVFMが出るのであればPFI方式で進めるということになりました。VFMの算定に当たり、一部事務組合の場合における税収の扱いの問題がありましたが、構成市町村を一つの自治体と想定し、税収を差引きしてVFMを算定しました。その結果、約8.2%のVFMを得ることができました。

また、現在一番問題となっているのが固定資産税の扱いです。御津町に建設するため、固定資産税は御津町に納めなければなりません。1市4町の負担金との兼ね合いやVFMとの整合性をどう取るのかが課題となっています。本事業の場合、事業方式としては、BTO方式よりもBOT方式が適すると考えられますが固定資産税の課税の点で、BTO方式に比べBOT方式は不利であるという現状にあります。

利用者変動により増加する費用は組合が負担することとしました

斎場運営は経営努力によって利用者を増やすという性質の事業ではないため、その意味では創意工夫を発揮できる事業ではありませんが、PFI事業としては取組み易い事業であると思われます。火葬場利用者の変動に伴う委託料の変動をどうするかという問題がありましたが、当初想定している件数よりも多ければ委託料を増やすこととし、少なければ清算するということにはしませんでした。BOT方式の場合、民間事業者に対して多くのリスクを移転することができるため、そのメリットが大きいということで決めました。

落札者決定基準に「地域社会への貢献」という評価項目を設けました

PFIでは地元企業の参画が難しくなるのではという意見もありましたが、落札者決定基準において「地域社会への貢献」という項目を設けることにより、地元企業が構成員として参画するだけでなく、地元からの雇用を促進するといった提案が出ることを期待しました。

実際の提案では、地元からの雇用や物品の調達等の提案がありました。また、地元企業が構成員になっていたグループもありました。資金調達についても地元の金融機関を活用しようという意図がうかがえました。

火葬炉企業は全国的に少ないため協力企業として参画することも可能としました

火葬炉を同時に8炉整備できるような企業は全国に数社しか無く、参加グループが少なくなるという心配がありました。対応できる企業がもっと多数であれば、公平性の観点から構成員として単独の入札グループへの参画に限定すべきだと思いますが、他市の先行事例を参考として、火葬炉企業は複数の入札グループの協力企業となることを認めました。

3. 事業開始後の状況 (平成18年4月供用予定)

(1) PFI導入のメリット

単年度の予算にとらわれない柔軟で迅速な対応が期待されます

火葬場の整備・運営をPFI方式で実施した場合、通常火葬場サービスが極端に良くなるというよりは、何かが発生した場合における柔軟な対応においてメリットが大きいと考えています。従来方式の場合、単年度の予算で縛られることがあるため迅速な対応が困難ですが、民間事業者ならば公共のように予算に縛られる制約は少なく、迅速な対応が可能になると期待しています。

煩わしい調整が少なくなります

本組合は、火葬場以外にも清掃工場やし尿処理場等を設置しています。これらの施設は、建設から運営及び維持管理にいたるまで、多方面にわたり多くの調整事を抱えています。PFI方式で実施した場合、適正なリスク分担に基づき、その一部を民間事業者任せにすることができるため、これらの調整をある程度軽減できることもメリットだと考えています。

特に建設費について大幅に削減できました

建設費については、当初想定していたよりも大幅に削減できました。当然、物価変動等によりサービス対価が変わることも想定されますが、PFIとして実施することを説明する場合、やはり財政負担が削減できたというのは最も説明しやすいメリットだと思います。

(2) PFI導入のデメリット

準備期間から事業者選定まで時間がかかります

PFIは導入可能性調査から事業者選定まで時間がかかるため、稼働開始の時期によっては導入することが難しいと思われます。本事業においても、平成18年4月供用開始というスケジュールで地元同意を得ていたこともあり、まずは粗造成だけ組合が先行して実施しました。

発注者が重視する部分を正確に伝えることが成功のポイントになります

民間事業者は多額の費用をかけて提案書を作成しており、どのグループも採用しないという選択は非常に困難です。希望する内容と若干違うという不満があっても、どこかを選定しなければなりません。

総合評価一般競争入札の場合、事業者選定後の協議で修正できる部分は限られているため、公募型プロポーザル方式であればこの点のデメリットはある程度解消されると思いますが、大きな修正は金額に跳ね返るため困難です。あらかじめ要求水準書において発注者が重視するポイントを正確に伝えることが重要です。

参加グループ数がなかなか予測・把握できないもどかしさがあります

本事業では、入札参加グループ数を事前に予測・把握することが困難でした。実施方針に関する説明会で民間事業者の事業参画に関する意向について感触を掴むのは困難です。よって、入札公告後に参加するグループがいなかったという事態が起こらないように、事前に綿密な市場調査を行うことが重要だと思えます。

4. PFI事業を振り返って

(1) PFI事業の成功のポイント

民間事業者が参画しやすいように情報はできるだけ開示しました

本事業の内容については、公表できる情報はできるだけ公表するという方針で、過去の利用者数や受付システム等の情報を事前に開示しました。組合としてもホームページを開設し、情報提供に努めてきました。アクセス件数も多く、比較的関心が高かったのではと思われます。このような情報提供は、民間事業者にとって参画を検討する際の判断材料として役立つと思います。また、予定価格についても事前に公表しました。

PFI推進体制の構築に当たっては各分野からバランスよく人選することが重要です

本事業は建設から運営までにわたり様々な業務分野がありますが、組合には、土木・建築・環境・法務のそれぞれの分野に強い職員がいたので助かりました。PFIを推進していくためには、メンバーの人数よりも各職員が持つ知識や技術のバランスが重要だと思えます。

(2) PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

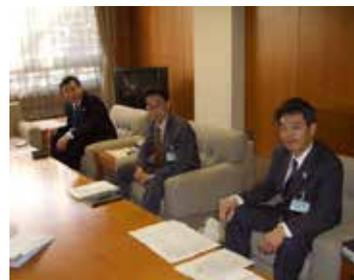
ガイドライン等の策定により事業部門の意識を高めていくことが必要です

事業部門はほとんどPFIに精通していません。一部の企画部門が旗を振ってもPFIのメリット等に関する認識が足りないままでは事業部門の動機付けが進まないため、事前のPR等により意識を高めていくことが必要になります。PFIに関する細かな内容等については実際に担当してみなければわからない事が多いので、地方公共団体ごとに基本方針の策定が必要だと思えます。

審査委員と調整しやすい地元からの人選や審査スケジュールに留意することも必要です

審査委員の人選に当たっては、どのような方をお願いすれば良いのか全く分かりませんでした。まずは任意団体である「中部PFI協会」に問い合わせたところ、地元から2名の先生を推薦されました。まずそのうちの1名をお願いして他の先生も紹介していただきましたが、結果的には地元大学の先生方が多かったため調整がやりやすく助かりました。他事例では東京の大学の先生をお願いしている例もありますが、調整が大変だろうと思えます。

また、大学は2月が忙しいので、審査の時期についても考慮したほうが良いと思えます。本事業においては、審査委員会の立ち上げは実施方針公表後となりましたが、もっと早い段階で立ち上げた方が良かったと思えます。



豊川宝飯衛生組合 施設課
田中さん・平澤さん・飛安さん

事業担当者： 豊川宝飯衛生組合 施設課 とびやす 飛安氏
〒442-8601 愛知県豊川市諏訪1丁目1番地
TEL：0533-89-2161
email： eiseipfi@infonia.ne.jp

事業データ

事業名称	「豊川宝飯衛生組合斎場会館（仮称）」整備運営事業
発注者	豊川宝飯衛生組合
施設の種類・規模等	斎場会館（火葬炉8基、動物炉1基、汚物炉1基、待合室6室、式場1室、駐車場100台以上）
PFI事業の範囲	斎場施設の設計・建設、運営・維持管理と既存施設の解体

PFI事業の概要

事業方式	BOT方式
事業形態	混合型：サービス対価＋売店販売等収入
事業期間	22年

PFIアドバイザー（公共側）

会社・団体名	パシフィックコンサルタンツ(株)
アドバイザー選定方式	指名競争入札

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成15年6月9日
特定事業の選定	平成15年8月8日
入札説明書等の配布	平成15年9月3日
落札者決定	平成16年3月2日
事業契約締結	平成16年6月3日
開業	平成18年4月（予定）

VFM(Value for Money)

特定事業の選定段階でのVFM	約8.2%
事業者の選定段階でのVFM	35.3%
	参考：予定価格72億円、落札価格53.63億円（現在価値化前）

提案審査

民間事業者選定の方法	総合評価一般競争入札（一段階提案）
価格と定性面の評価方式	加算方式
内、価格要素の割合	50%
審査委員会構成（合計人数）	5人
内、学識経験者等	3人（愛知大学経営学部教授、豊橋技術科学大学建設工学系助教授、豊橋技術科学大学エコロジー工学系助教授）
管理者（公務員）	1人（組合副管理者）
その他（地元等）	1人（建設地の地方公共団体助役）

選定・落札事業者

代表企業	(株)トーエネック
構成企業	(株)山下設計、東亜建設工業(株)、徳倉建設(株)、富士建設工業(株)、昭和建物管理(株)、UFJセントラルリース(株)

リスク分担表（入札説明書の修正段階）

事業名： 「豊川宝飯衛生組合斎場会館（仮称）」整備運営事業

段階	リスクの種類	リスクの内容	負担者		
			組合	事業者	
共通	資金調達	必要な資金を調達できないこと			
	金利変動	金利の変動に伴う事業者の経費の増減	運営期間中に一度金利の見直し		
	物価変動	物価の変動に伴う事業者の経費の増減	あらかじめ定める算定式に基づきサービス購入料を改定		
	許認可失効	許認可の失効に伴って設計又は工期の変更、設備の改善が必要となる事業者の経費増加及び事業契約の履行不能	組合の責めによる許認可失効		
			事業者の責めによる許認可失効		
	住民対策	本件施設の設置、設置条件、事業者への契約条件に反対する住民運動等の発生による事業の進行への障害 事業者による調査、建設、既存施設の解体、維持管理、運営に関わる住民運動等の発生による事業の進行への障害			
	法令の変更	本件施設整備事業に係る法令の変更により、仕様等の変更が必要となり事業継続に過分の費用を要することとなった場合の費用負担	組合が必要と認めた場合		
税制度の変更	税制度の改正による、事業者の収支の影響	利益にかかる法人税率の変更による費用の増減			
		上記以外の税率の変更及び新設課税による費用の増減			
不可抗力	不可抗力（暴風、豪雨、洪水、高潮、地震、落盤、火災、騒乱、暴動その他の組合又は事業者のいずれの責めにも帰することができない自然的又は人為的な現象をいう。）に伴い、設計又は、工期の変更、設備の修復等により、事業者の経費の増加及び事業契約の履行不能	あらかじめ定める一定の限度額までは事業者が負担			
計画・設計	測量調査	地形・地質等の現地調査等の不備等による施工の経費の増加、工期の変更、運用時の施設倒壊などの発生	組合が行った測量調査の不備、誤り等により生じた部分 事業者が行った測量調査の不備、誤り等により生じた部分		
	設計	事業者が行った設計の不備、誤り等により生じる一切の費用			
	設計変更	設計変更に伴う事業者の経費の増加	組合の責めに帰すべき事由による設計変更に伴う事業者の経費の増加 事業者の責めに帰すべき事由による設計変更に伴う事業者の経費の増加		
建設	工程変更	工程変更に伴う事業者の経費の増加	組合の責めに帰すべき事由による工程変更に伴う事業者の経費の増加 事業者の責めに帰すべき事由による工程変更に伴う事業者の経費の増加		
	供用開始遅延	施設の供用開始が遅延する責任	組合の責めに帰すべき事由による供用開始遅延に伴う事業者の経費の増加 事業者の責めに帰すべき事由による供用開始遅延に伴う組合の経費の増加		
	工事費増加	資材調達価格の変更、設計変更等による、当初予定していた工事費の超過	組合の責めに帰すべき事由による事業者の経費の増加 上記以外の事由による事業者の経費の増加		
	第三者賠償	建設工事に伴い生じる騒音、振動、臭気等により、周辺住民に損害を加えた、賠償金支払義務の発生			
運営	施設利用者の減少	施設利用者の減少による、施設使用料収入の減少			
	施設利用者の増大	火葬件数が想定を超えたことに伴う費用の増大			
	災害時の施設利用者増大	災害時の施設稼働時間延長に伴う費用の増大			
	施設利用者の対応	施設内における事故の発生			
	修繕	事業期間中に必要となる修繕費の負担			
	備品更新	事業期間中に必要となる備品更新費の負担			
	債務不履行	債務不履行による損害の発生	サービス水準の未達その他の事業者の債務不履行による事業契約の解除による損害 支払債務の不履行その他の組合の債務不履行による事業契約の解除による損害		
第三者賠償	施設運営から生じる騒音、振動、臭気等により、周辺住民や組合に損害を加えた、賠償金支払義務の発生				
終了	施設譲渡	事業契約が終了したあとに事業者が施設を組合に譲渡するための諸経費			

利益にかかる法人税、法人事業税、法人住民税の変更には、外形標準課税の導入を含む。

（ ）：主分担、（ ）：従分担

事業概要

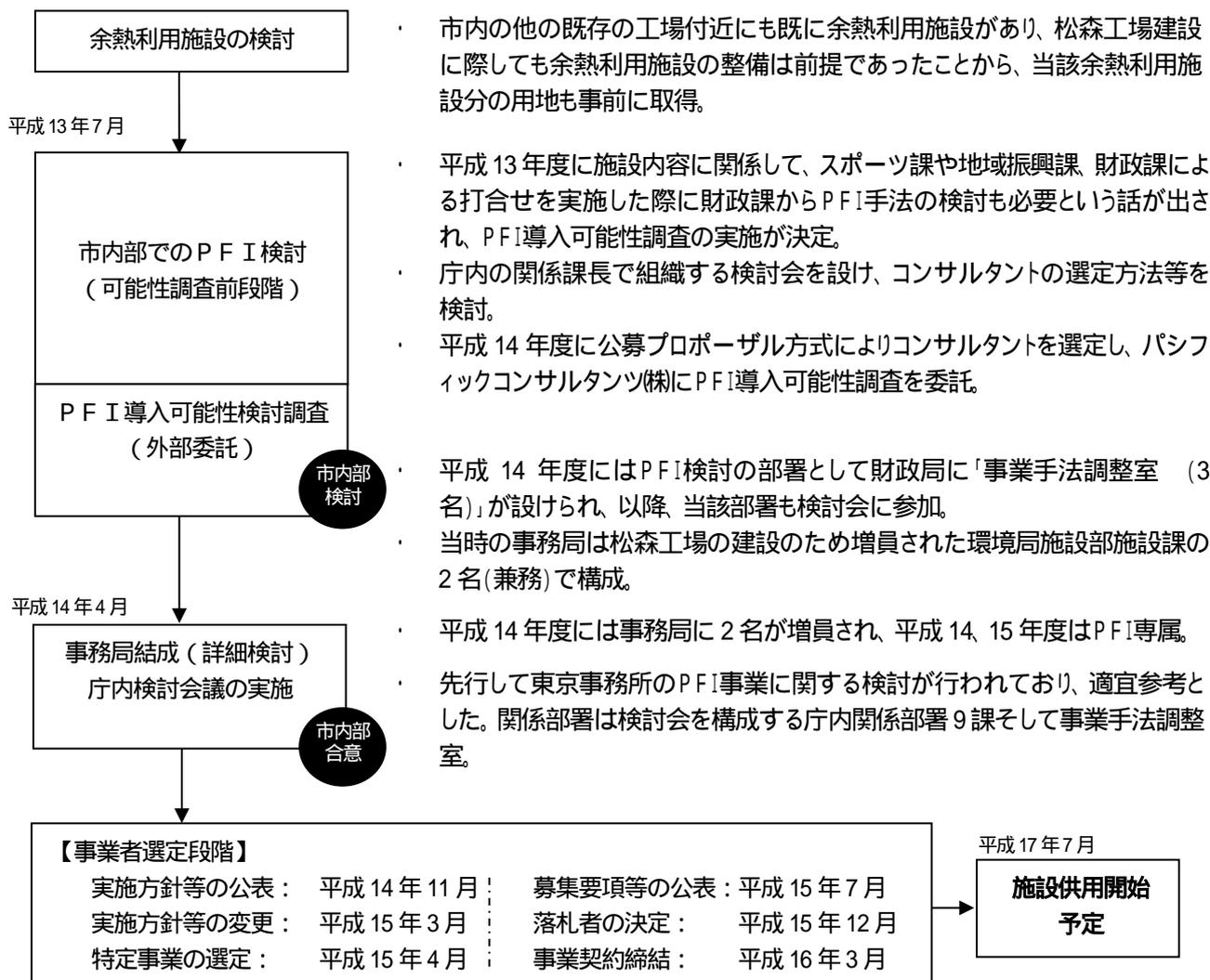
(仮称)松森工場関連市民利用施設事業は、松森工場のごみの焼却に伴って発生する余熱を有効利用した施設を整備するとともに、スポーツ等を通じて健康を増進させる活動ができる施設や、ピオトープ等の緑地空間の整備を行うことにより、市民に健康増進と交流機能の場を提供するものです。PFI事業(BOT方式)として実施し、地元企業で構成されたグループが落札しました。施設の内容は、温水プールや温浴施設、フットサルコート等といったもので、スポーツ利用及び健康増進を目的とした機能で構成されています。敷地面積は約50,000㎡で、施設規模は屋内施設約4,600㎡の他、屋外にテニスコート等や約280台の駐車場を整備することとなります。事業期間は17年間です。



Keyword

余熱利用、健康増進、需要リスク、地元企業の参画、BOT方式、混合型(サービス対価+利用者から徴収する使用料金又は費用)、事業期間17年

1. 事業化までの庁内体制の流れ



2. 本事業における課題とその解決策

民間のノウハウを積極的に活用するための工夫を行いました

本事業は集客的機能の高い施設であり、施設の運営について最大限に民間のノウハウを発揮させ、提供する公共サービスの質の向上を図るため、公租公課の負担等を認識した上で、民間事業者が施設を所有するBOT方式という事業方式で実施することとしました。また、本施設を「公の施設」とは位置付けず、利用料収入を民間事業者が自らの収入とすることで、民間事業者が自発的に事業をより良くしていこうと努力する動機付けを行いました。

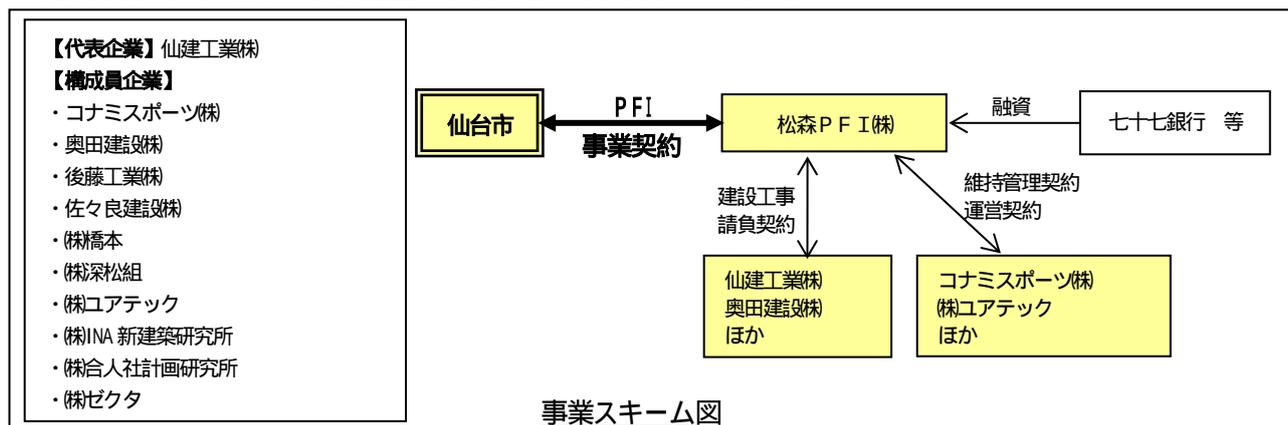
民間事業者の意見が反映された募集要項等を作成するため、意見交換を行いました

当初は、施設内容を詳細に規定していましたが、より民間のノウハウの発揮を促すために、民間事業者との意見交換を行いました。その結果、要求水準においても「必須施設 1」「必須施設 2」及び「事業者提案施設」という施設区分を行い、要求する施設機能に重みを付ける形としました。

また、運営プログラムや民間収益施設などに関しても民間事業者が提案する形をとりましたが、その中でも市が提案に対してどのようなことを期待しているのか、どのような提案は受け入れ難いのか等の点について、民間事業者と内容の確認を行い、中身を明確化した上で、提案を受けることができました。

単純な価格競争とならないよう、類似施設の利用状況を公表しました

本事業では、民間事業者の需要予測に基づく利用料収入を提案させており、需要予測の根拠資料も提出させた上で、評価を行いました。入札説明書等を審議する過程では、審査委員の方々からも、単なる価格競争とならないようにという指摘を受け、事前に既存の類似施設の利用状況を公表しました。その結果、過大な需要予測に基づく提案は見られず、評価の結果を左右するようなことはありませんでした。



3. 事業開始後の状況

(1) PFI導入のメリット

性能発注により民間のノウハウが十分に盛り込まれた提案を受けることができました

性能発注としたことにより、民間事業者からの提案は、魅力的な景観創出や屋外施設の内部空間の連携等の視点から大変優れた提案内容となりました。特に、落札したグループからは、市民が自然に親しみながら健康増進を行うというコンセプトを持ち、それを敷地全体において表現した提案がなされ、高く評価されました。また、提案を受けた3グループの提案価格は、全て拮抗していました。

実際に提供する公共サービスの質は施設が完成し、利用され始めないと明らかにはなりませんが、要求水準以上であることは十分認識していますし、期待しています。

(2) PFI導入のデメリット

支出負担行為と債務負担行為は同年度という原則からやむを得ないと考えますが、スケジュールに関しては全体的にかなり過密でした。また、本事業はBOT方式で実施していますが、民間事業者が施設所有者となることで公租公課の負担が増大する点が、BOT方式と比較した際の財政負担の面でのデメリットとなります。

4. PFI事業を振り返って

(1) PFI事業の成功のポイント

民間のノウハウの活用を最大限に考慮しました

前述したとおり、本施設は集客的機能を有する公共施設です。その点において、民間のノウハウ活用の効果を単なる財政負担額の抑制のみではなく、提供する公共サービスの質の向上にも大きく期待しています。その実現のために、繰り返しとなりますが、公租公課の負担があることを認識した上で、民間事業者が自ら施設を所有するBOT方式を採用することで、よりノウハウの発揮を促しました。

また、本施設を「公の施設」と位置付けないことで、施設利用者からの料金収入の一部を事業者の収入とし、民間事業者が本事業をより良いものにしていくことを促す形としました。その結果、優れた提案を複数受けることができました。

民間事業者にとって魅力のある事業スキームの構築を心掛けました

市では、本事業に先行して、「仙台市東京事務所」をPFI事業として実施することが試みられていましたが、残念ながら当案件では民間事業者の参画意思を得ることができずに中断することとなってしまいました。本事業ではその教訓を活かし、まずは民間事業者に魅力があり、参画意思を持っていただけるよう、「民間事業者の意見を反映した事業スキームの構築」を心掛けました。その結果、複数の民間事業者からの参画を受けることができました。

(2) PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

PFI事業の検討に際しては専属担当者の配置及び関係部署の支援体制の構築が重要です

確かにコンサルタント(アドバイザー)の意見は参考になりますが、やはりそれだけではPFIの事業化は成り立ちません。行政内部の事業担当者は他の業務との兼務ではなく、PFI専任担当として業務に当たる必要があります。

また、PFIでは総務や財政も含め、多くの課が協働して事業化に取り組むことになります。現場の担当者に過度の負担がかかることのないよう、庁内における支援体制はしっかりと整える必要があります。今回の事業では担当者が技術系であり、事務系の方が担当されている他の自治体からは「うらやましい」という意見も頂きますが、担当者が技術系か事務系かに関わらず、周囲のフォローは大変重要となります。

モニタリング体制の構築は計画的にする必要があります

民間事業者との本契約を締結した後の話となりますが、PFI事業においては、公共サービスが求める水準で確実に提供されているかを自治体側が監視していくための「モニタリング」が重要となります。現在、施設の維持管理及び運營業務に関するモニタリング体制の検討及び内容の具体化に努めていますが、その過程においては、民間事業者との計画的なやり取りが必要となります。よって、あらかじめスケジュールを明確にしておくことが重要です。また、運営期間を通じて、サービス内容の確認と事業者の経営状況等に関する評価、そしてPFI事業全体に対する評価を行うため、庁内の取組体制を検討する必要があると考えられます。

今後の取組方針について

PFIの全体像を理解できるようなマニュアルは必要であると思います。市では事業手法調整室が「仙台市PFI活用指針」を作成済みですが、現在は活用指針とは別に庁内の実務者向けに詳細なPFI事業実施マニュアルの作成を進めているところです。

仙台市では、今後とも、PFIとしての可能性がある案件であると認められる場合には、積極的な導入を進めていくこととしています。

事業担当者： 仙台市 環境局施設部施設課 建築第二係 阿部 和夫氏 〒 980-0802 仙台市青葉区二日町1番1号 TEL：022-261-1111

事業データ

事業名称	(仮称)松森工場関連市民利用施設整備事業
発注者	仙台市(宮城県)
施設の種類・規模等	市民利用施設
PFI事業の範囲	余熱利用施設の設計・建設、運営・維持管理。事業者提案施設も可能。

PFI事業の概要

事業方式	BOT方式
事業形態	混合型：サービス対価＋利用者から徴収する使用料金又は費用
事業期間	17年

PFIアドバイザー(公共側)

会社・団体名	パシフィックコンサルタンツ(株)、三井安田法律事務所
アドバイザー選定方式	公募プロポーザル方式

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成14年11月8日
特定事業の選定	平成15年4月22日
入札説明書等の配布	平成15年7月7日
落札者決定	平成15年12月2日
事業協定締結	平成16年3月19日
開業	平成17年7月(予定)

VFM(Value for Money)

特定事業の選定段階でのVFM	2.8%
事業者の選定段階でのVFM	19.5% PSC:35.63億円、PFI-LCC:28.69億円

提案審査

民間事業者選定の方法	総合評価一般競争入札(WTO政府調達協定対象)(一段階提案)
価格と定性面の評価方式	加算方式
内、価格要素の割合	30%
審査委員会構成(合計人数)	5人
内、学識経験者等	5人(東北大学大学院経済学研究科教授、仙台大学名誉教授、東北大学大学院工学研究科助教授、法律事務所所長、日本政策投資銀行東北支店参事役)
管理者(公務員)	
その他(地元等)	

選定・落札事業者

代表企業	仙建工業(株)
構成企業	コナミスポーツ(株)、奥田建設(株)、後藤工業(株)、佐々良建設(株)、(株)橋本、(株)深松組、(株)ユアテック、(株)I N A 新建築研究所、(株)合人社計画研究所、(株)ゼクタ

リスク分担表（実施方針の変更段階）

事業名：（仮称）松森工場関連市民利用施設整備事業

段階	リスクの種類	リスクの内容	負担者	
			本市	事業者
共通	入札説明書等の誤り	入札説明書等の誤りや内容の変更に関するもの		
	法令等の変更	法令等（税制度を含む）の新設・変更に関するもので、民間収益事業に係るもの		
	許認可の遅延	上記以外の法令等（税制度を含む）の新設・変更に関するもの		
	住民問題	事業者の申請手続きの不備等による許認可等の遅延に関するもの		
		本事業を公共サービスとして実施することに係わる住民反対運動・訴訟・要望に関するもの等		
		上記以外のもの（調査・設計・工事及び運営・維持管理に係わる住民反対運動・訴訟・要望に関するもの等）		
	第三者賠償	事業者の責めに帰すべき事由による第三者への損害賠償		
	事故	本市の活動に係わる事故等の発生に関するもの		
	事業者が管理者の注意義務を怠ったことによる事故等の発生に関するもの			
	上記以外で設計・建設・運営・維持管理上の事故等の発生に関するもの			
	事業の中止・延期	許認可等の遅延、事業者の事業放棄・破綻によるもの、事業者が提供するサービスの品質等が一定のレベルを下回った場合等に関するもの		
		本市の指示、債務不履行、当該サービスが不要となった場合等に関するもの		
	不可抗力	戦争、暴動、天災等による設計変更、施設の破損、事業の延期・中止に関するもの		
計画・設計段階	入札参加費用	入札参加費用の負担に関するもの		
	計画変更	社会情勢の変化等による事業計画の変更や、設計の見直し等による追加的なコストの発生に関するもの（本市が提示した条件の変更等に係るもの）		
		設計の見直し等による追加的なコストの発生に関するもの（本市が提示した条件の変更等以外の事由によるもの）		
	契約締結	本市の事由により選定事業者と契約が結べない、契約手続きに時間がかかる、又はPFI契約の議決が得られない場合等に関するもの		
		事業者の事由により選定事業者と契約が結べない、契約手続きに時間がかかる、又はPFI契約の議決が得られない場合等に関するもの		
	測量・調査	本市が実施した測量・調査に関するもの		
		事業者が実施した測量・調査に関するもの		
	設計等の完了遅延	本市の提示条件、指示の不備・変更に関するもの		
	事業者の指示・判断の不備等、上記以外の要因による不備・変更に関するもの			
	設計費等の超過	本市の提示条件、指示の不備・変更に関するもの		
		上記以外の要因によるもの		
	設計図書等の瑕疵	設計図書等の成果物の瑕疵に関するもの		
	資金調達	必要な資金の確保に関するもの		
建設段階	用地	建設予定地の確保に関するもの		
		予見できなかった用地に係る事由により建設費の増大、工期遅延が生じた場合に関するもの		
		建設に要する資材置場の確保に関するもの		
		地中障害物に関し、本市が把握し事前に公表したもの		
		地中障害物に関する上記以外のもの		
	工事の遅延	本市の提示条件、指示の不備・変更により工事が遅延又は完工しないことにより、開業が契約より遅延する場合		
		上記以外の理由により工事が遅延又は完工しないこと等により、開業が契約より遅延する場合		
	施工監理	施工監理、建設現場の安全管理を怠ったことにより生じる損害及び一切の追加費用負担に関するもの		
		設備機器・施設、工事機械、原料等の盗難もしくは損傷により生じる損害及び一切の追加費用負担		
	工事費の増大	本市の提示条件、指示の不備・変更に関するもの		
	上記以外の要因に関するもの			
性能	要求水準等の不適合（施工不良を含む）に関するもの			
本施設の損傷	使用前に工事目的物や材料、関連工事等により生じた損害に関するもの			
物価変動	インフレ・デフレ			
金利変動	金利の変動			

段階	リスクの種類	リスクの内容	負担者	
			本市	事業者
運営・維持管理段階	支払遅延・不能	本市のサービス対価の支払遅延・不能に関するもの		
	事業内容の変更	用途変更等、本市の責めによる事業内容等の変更に関するもの		
		上記以外の要因による事業内容等の変更に関するもの		
	性能	要求水準等の不適合に関するもの		
	維持管理・運営費の増大	本市の責めによる事業内容等の変更等に起因する維持管理・運営費の増大に関するもの		
		上記以外の要因による維持管理・運営費の増大（物価・金利変動によるものを除く）		
	物価変動	インフレ・デフレ		
	金利変動	金利の変動		
	本施設の損傷	劣化による施設・備品等の損傷に関するもの		
		第三者の事由により事故・火災等による施設・備品等の損傷に関するもの		
	修繕費の増大	修繕費が予想を上回った場合に関するもの		
	需要の変動	本施設の一般利用に係る利用者数等の増減に関するもの		
		運動プログラムや売店など事業者の責任で実施する事業に係る需要		
	運営	本施設の運営に関するもの（不適切な運営）		
事業期間中の技術革新により、施設・設備の改良もしくは更新が必要となる場合に関するもの				
運営時の周辺環境への配慮、住民対策、苦情処理に関するもの				
エネルギー供給	清掃工場の運転状況によって必要な熱エネルギーが供給されない場合、設備によって必要な熱エネルギーが確保できない場合に関するもの			
エネルギー使用量	ガス、水道などのエネルギー使用量が増減することにより生じる利益又は費用の負担に関するもの			
移管段階	瑕疵担保	隠れた瑕疵の担保責任に関するもの		
	移管手続き	本施設の移管手続きに伴う諸費用の発生に関するもの、事業会社の清算手続きに伴う評価損益等に関するもの		
	施設の健全性	事業終了時に施設の健全性（残存価値）が確保されない場合に関するもの		

) 負担者 主分担 従分担

事業概要

県営住宅鈴川団地は、耐震診断の結果、建て替えが必要と判断された6団地の県営住宅の中の1団地です。県の日影条例等を勘案すると、現在の土地では現有戸数を確保した建て替えができないため、移転建て替えを行うこととなりました。移転先として利用可能な県有地の確保ができない、また、単なる建て替えではなく、同時に中心市街地の活性化も検討されていたという背景がありました。

そこで、県営住宅の整備のみならず、事業用地の確保も民間事業者にゆだね、民間のノウハウの活用を市街地活性化にも期待したPFI事業(BTO方式)として実施することとなりました。

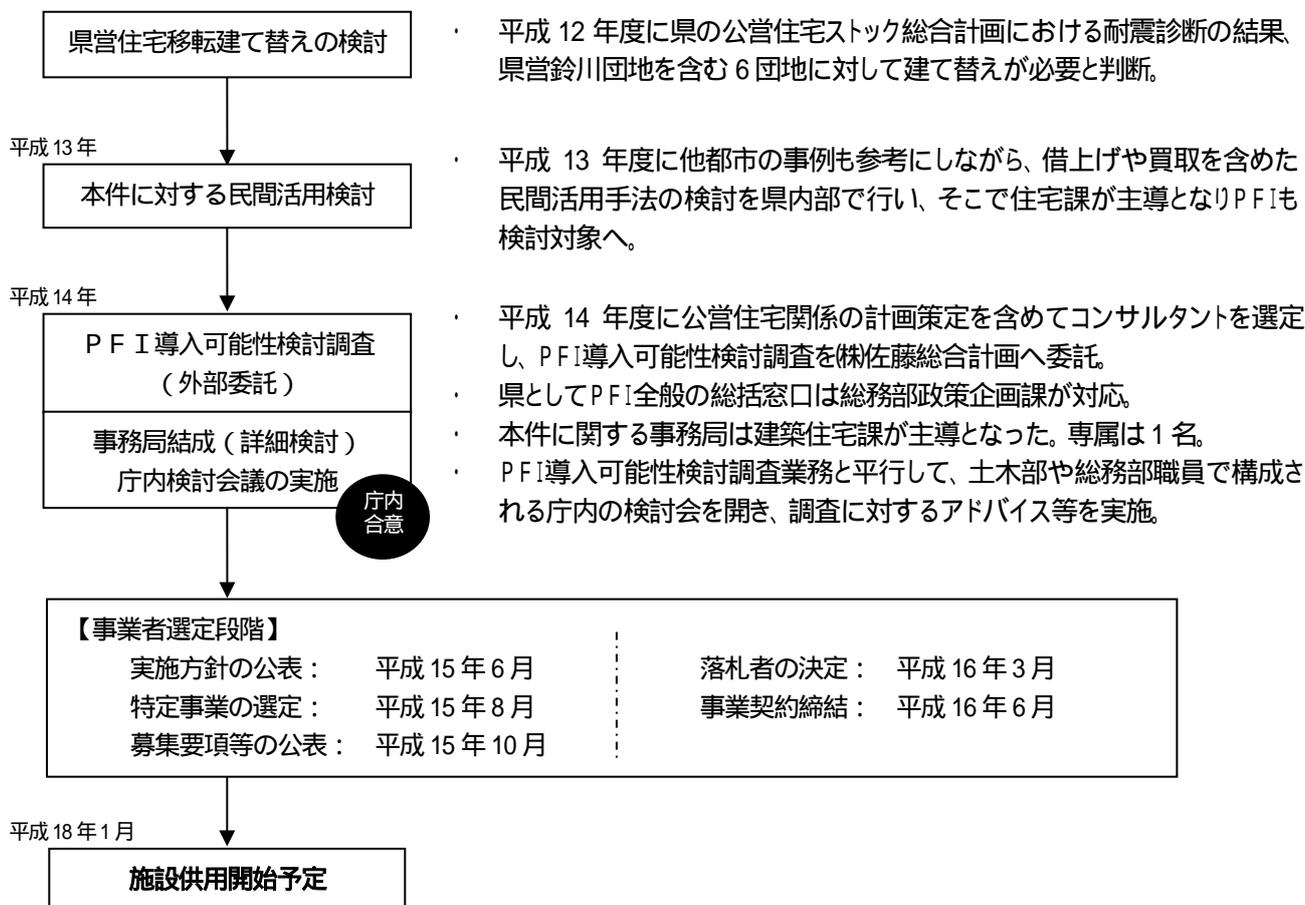
土地に関しては、提案された土地所有者と県が土地定期賃貸借契約を締結することになります。施設規模に関しては、敷地面積が約1,500㎡で延床面積が約2,900㎡となります。部屋は2DK及び3DKタイプがあり、合計30戸で構成されており、駐車場も戸数と同様に30台です。事業期間は22年間としています。



Keyword

公営住宅、土地提案、地元企業の参画、国庫補助、土地定期賃貸借契約、BTO方式、サービス購入型、事業期間22年

1. 事業化までの庁内体制の流れ



2. 本事業における課題とその解決策

民間事業者に事業用地も提案させることに関して、事前に検討を行いました

本事業は県営住宅の建て替えに加え、中心市街地活性化にも寄与することを目的としました。そこで民間事業者募集の前に、金融機関や建設業協会等との意見交換を行いました。更に同建設業協会にて行われているPFI勉強会でも意見交換を行いました。その結果、土地提案を民間事業者にゆだねることに対して前向きな意見をいただきました。

国庫補助の取扱いに関して、関係省庁と事前に協議を行いました

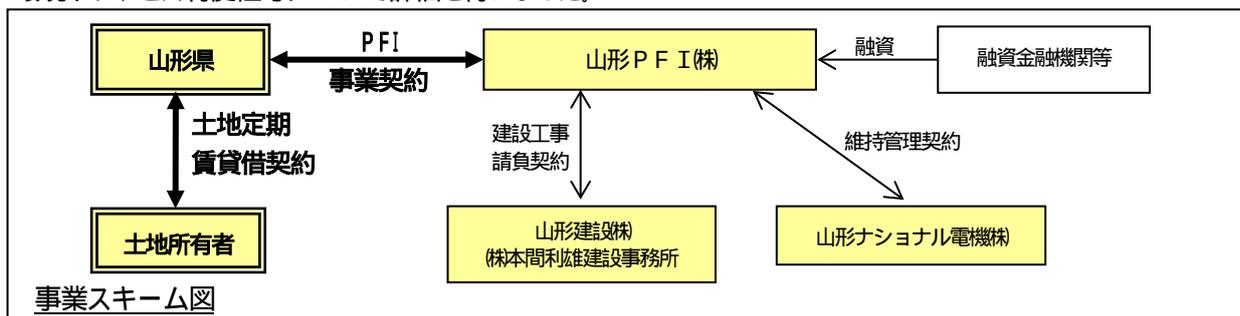
従来でも「買取」の形で公営住宅を整備した際にも補助金は交付されることになっていましたが、BTO方式の事業として実施することにより、県の負担分が「割賦払」となるといった違いがありました。その点について、実施方針公表(H15.6)の約半年前から、国土交通省はもとより、総務省の地域振興課に対しても事前協議を行い、その結果了解を得ることができました。

補助金の交付額の変動に関する責任(リスク分担)は県が担いました

補助金は買取価格の1/2の交付額となりますが、PFI事業では県が設計書を作成しないため、実際に民間事業者が設計図書を完成させるまで、詳細な施設内容が明確にはなりません。そこで、実際の補助金額が事前に想定した額と異なった場合、その差額は県が負担することとしました。

土地の提案については、1次審査と2次審査で段階的に評価しました

1次審査の段階で民間事業者に土地の提案を行わせ、審査を通過した民間事業者のみ、2次審査へ進むこととしました。1次審査では、民間事業者と土地所有者の関係を担保するため、土地所有者の提案に対する同意書の提出を求めました。また、2次審査では、特に土地に関しては、提案された土地が県の計画範囲内にあるか、また環境やアクセス利便性等について評価を行いました。



3. 事業開始後の状況

(1) PFI導入のメリット

民間のノウハウの活用による優れた提案を期待することが可能です

公営住宅を性能発注するという点で、どの程度の質の施設を民間事業者に期待するのかについて苦慮しましたが、バラエティに富んだ提案を受けることができました。住宅整備のみならず、土地の提案も含めた様々な要素を事業に取り入れることができ、コストの縮減も達成することができました。

関係者との意見交換の機会の創出

本事業では、民間事業者から土地の提案を受けるために、地域の土地所有者の方々へ事業を周知いただく必要がありました。その過程で、商店街の方々との意見交換等を行うことができたことは、貴重な機会であり、メリットであったと考えています。また、民間事業者が資金調達を行う関係から、金融機関やその他の民間事業者の方々との意見交換できたことも、同様に有意義であったと認識しています。

(2) PFI導入のデメリット

民間事業者の選定等の手続きが煩雑で、多くの時間が必要であることはデメリットであると考えます。その中で、財務・法務その他全体的な業務量に対する体制を整えることが厳しく、課題であると認識しています。

4. PFI事業を振り返って

(1) PFI事業の成功のポイント

庁内において横断的な、関係部署から成る検討会を設置しました

土木部、総務部政策企画課、管財課及び住宅課等により構成される検討会をPFI導入可能性検討調査時点において平行して設置し、土地提案の扱いや、そもそもPFI事業としての実施を前提とした検討ではいけない等のアドバイスを心得て検討を進めることができました。その結果、円滑にPFIの事業化へつなげることができました。また、財政課からも事業スキームについて理解をもらっていました。

民間のノウハウの活用に対し議会等が前向きな姿勢を持っていました

本事業に対してPFIを導入する検討過程において、議会からも本件のみに限らず、広く民間活用事業を検討すべきであるという提言を受けていました。また、コスト縮減、中心市街地活性化及び地元企業も参加できるスキームを評価いただきました。

補助金に関して関係省庁と事前協議を実施しました

本施設は国庫補助対象事業と考えられる中で、従来の施設の買取方法とは異なり、本事業をPFI事業として実施することで割賦による買取方法となるといった点に留意し、実施方針公表以前から関係省庁に対して事前協議を行いました。その過程では、総務省から、「土地提案を事業者に求める際には、県として事前に特定の用地を想定しているというような誤解を与えないように」等の助言をいただくことができました。

結果、事業化の前に、補助金交付に関して関係省庁からの了解を得ることができ、補助金に関する責任分担も明確化した上でPFIの事業化に進むことができました。特に、国土交通省総合政策局、住宅局より多くの支援、アドバイスをいただきました。

(2) PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

事業化へはスピードも必要です

事業化に先立っての基本構想や勉強会等を慎重に検討し過ぎることは、かえってPFI事業を実施することを控えてしてしまう原因にもなり得ます。PFI事業を実際に事業化へと進めるためには、ある程度のスピードを意識して検討を進めていくことが重要です。

住宅建設でもPFIを検討する余地があります

本件では単なる建て替えではなく移転による市街地活性化という要素がありました。県では、耐震診断の結果、建て替えが必要と判断された、本件以外の5団地においても、それぞれ市の施設、民間施設と併設する、または他の公営住宅と合築する等の工夫をした上で、PFI事業として実施することを検討しています。

補助制度はPFIに対しても前向きです

本件の事業化に際して、事前に関係省庁に協議を行った中で、窓口である国土交通省住宅局においてもPFIに対する補助を優先的に考えていただきました。むしろ補助交付の検討においては、PFIを含めた民間活用手法の検討結果に関する説明を求められるほどの状況であるということを確認することができました。

検討体制について

現在、PFIの総括窓口である県の総務部政策企画課において、PFIのマニュアルを作成しています。PFIのみならずCM(コンストラクション・マネジメント)等も含めて検討を行う体制を各事業課で進めています。その中で、個々のPFI検討は各事業課が行っており、先進事例の調査等を行っての勉強会を積極的に行っている課もあります。一組織としてのノウハウの蓄積は重要であり、今後の課題としても認識しています。



事業担当の山形県の長谷川さん(左)と大江さん(右)

事業担当者： 山形県 土木部建築住宅課 大江 正男氏
〒 990-8570 山形県山形市松波二丁目8番1号
TEL : 023 - 630 - 2657

事業データ

事業名称	P F Iによる県営住宅鈴川団地移転建替等事業
発注者	山形県
施設の種類・規模等	公営住宅（県営住宅） 2DKタイプ（10戸）、3DKタイプ（20戸）
P F I事業の範囲	県営住宅の施設の設計・建設、維持管理。現在地での建て替えは不可能なため、民間事業者から提案を受ける土地へ移転建て替えとなる。民間施設との複合整備可能。

P F I事業の概要

事業方式	B T O方式
事業形態	サービス購入型
事業期間	22年

P F Iアドバイザー（公共側）

会社・団体名	(株)佐藤総合計画、三井安田法律事務所
アドバイザー選定方式	指名競争入札

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成15年6月27日
特定事業の選定	平成15年8月29日
入札説明書等の配布	平成15年10月24日
落札者決定	平成16年3月30日
事業協定締結	平成16年6月23日
開業	平成18年1月（予定）

V F M(Value for Money)

特定事業の選定段階でのV F M	約15%
事業者の選定段階でのV F M	約24.7% 参考：落札価格6.74億円（現在価値化前）

提案審査

民間事業者選定の方法	総合評価一般競争入札（一段階提案）
価格と定性面の評価方式	加算方式
内、価格要素の割合	50%
審査委員会構成（合計人数）	7人
内、学識経験者等	5人（東北芸術工科大学デザイン工学部教授、弁護士 山形大学人文学部総合政策科学科講師、 山形県社会福祉協議会常務理事、 日本政策投資銀行東北支店参事役）
管理者（公務員）	2人（土木部長、総務部総合政策室長）
その他（地元等）	

選定・落札事業者

代表企業	山形建設(株)
構成企業	(株)本間利雄設計事務所、山形ナショナル電機(株)

リスク分担表（実施方針の公表段階）

事業名： P F Iによる県営住宅鈴川団地移転建替等事業

段階	リスクの種類	リスクの内容	負担者		
			県	選定事業者	
共通	入札説明書等リスク	1 入札説明書等の誤り及び内容の変更に関するもの			
	資金調達リスク	2 選定事業者の事業の実施に必要な資金調達に関するもの			
	契約リスク	3 選定事業者と契約が結べない、又は契約手続きに時間を要する場合			
	制度関連リスク	政治・行政リスク	4 県の債務負担行為の設定に関する承認が得られない場合		
			5 本事業に直接的影響を及ぼす県に関わる政策の変更		
		法制度リスク	6 本件施設等整備事業に直接関係する法令変更		
			7 上記以外の法令の変更		
	許認可リスク	8 県が取得すべき許認可の遅延に関するもの			
		9 選定事業者が取得すべき許認可の遅延に関するもの			
	税制度リスク	10 消費税の範囲変更及び税率変更に関するもの			
		11 法人の利益に関する税の新設・変更に関するもの			
		12 建物所有に関する税制の新設・変更に関するもの（県への所有権移転前）			
		13 事業に直接的影響を及ぼす税制の新設・変更に関するもの			
	社会リスク	第三者賠償リスク	14 上記以外の法人税の新設・変更に関するもの		
			15 調査・工事による騒音・振動・地盤沈下等による場合		
		16 選定事業者が善意の管理者としての注意義務を怠ったことによる損害の場合			
	住民対応リスク	17 調査・設計・工事に関わる住民反対運動、訴訟			
	環境問題リスク	18 有害物質の排出・漏洩工事に伴う水枯れ、騒音、振動、大気汚染、水質汚濁、光・臭気に関するもの			
	土地の瑕疵	19 土壌地下水汚染等、土地の瑕疵に関するもの			
	債務不履行リスク	県側起因の場合	20 県の指示、債務不履行、県の不承認によるもの		
		選定事業者側起因の場合	21 選定事業者の提供するサービスの品質が要求水準書において示すレベルを満たさなかった場合		
			22 選定事業者の事業放棄、破綻によるもの		
	不可抗力リスク	23 天災、暴動等自然的又は人為的な事象のうち、通常の予見可能な範囲を超えるもの			
	物価リスク	24 開業前のインフレ・デフレ			
		25 開業後のインフレ・デフレ			
金利リスク	26 金利変動（金利は、建物の引渡し日に固定し、10年ごとに見直しをする予定）				
計画設計段階	発注者責任リスク	27 選定事業者の指示・判断の不備、変更による工事請負契約の変更			
		28 県の指示の不備、変更による工事請負内容の変更			
	測量・調査リスク	29 選定事業者が実施した測量・調査に関するもの			
		30 地質障害（撤去作業に伴う計画地の土壌汚染を含む。）、地中障害物及び埋蔵文化財調査により新たに必要となった費用の負担及び工期の延長			
	設計変更リスク	31 県の提示条件・指示の不備、変更に関するもの			
32 選定事業者の判断の不備によるもの					
33 選定事業者側の開発の影響によるもの					
建設段階	用地取得リスク	34 建設に要する資材置き場の確保に関するもの			
		35 建設予定地の確保に関するもの			
	設計変更リスク	36 県の提示条件・指示の不備、変更に関するもの			
		37 選定事業者の指示・判断の不備によるもの			
	工事遅延リスク	38 選定事業者に起因する工事遅延・未完工による開業の遅延			
		39 県側に起因する工事遅延・未完工による開業の遅延			
	建設コストリスク	40 県側の指示による工事費の増大			
		41 上記以外（ただし、不可抗力による場合は除く。）の工事費の増大			
工事監理リスク	42 施工監理に関するもの				
要求性能不適合リスク	43 要求仕様不適合（施工不良を含む。）				
施設損傷リスク	44 使用前に工事目的物や材料他、関連工事に関して生じた損害				
引越し作業リスク	45 引越し作業に関するもの				

段階	リスクの種類	リスクの内容	負担者	
			県	選定事業者
維持管理段階	支払遅延・不能リスク	47 県の支払遅延・不能に関するもの		
	瑕疵担保リスク	48 瑕疵担保期間中に発見された施設の隠れた瑕疵の担保責任		
	計画変更リスク	49 用途の変更等、県側の責による事業内容の変更		
	維持管理コストリスク	50 県の責めによる事業内容・用途の変更等に起因する維持管理費の増大		
		51 上記以外（ただし、不可抗力による場合は除く。）の要因による運営費用の増大（物価、金利変動によるものは除く。）		
	施設損傷リスク	52 県及び公営住宅内における入居者並びに第三者に起因する事故及び火災等災害による施設の損傷		
		53 選定事業者に起因する事故及び火災等災害による施設の損傷		
54 選定事業者が適切な維持管理業務を実施しなかったことに起因する施設の損傷				
要求水準不適合リスク	55 要求仕様不適合（施工不良を含む。）			
終了時	施設の性能リスク	56 事業終了時の維持管理業務の引継（入札説明書等において示す良好な状態のこと）		
	終了手続きリスク	57 終了手続きに伴う諸費用の発生に関するもの、事業会社の清算手続きに伴う評価損益等		

（凡例）リスク負担者： 主分担・ 副分担

同一項目欄に複数の 又は 及び がついているものは、詳しい分担を事業契約において定めるものとする。

リスク分担表中にある「選定事業者」とは、実施方針本文の「選定事業者（SPC）」と同じです。

事業概要

老朽化、狭隘化した鶴崎支所の移転建設を行い、併せて地域福祉保健センターの設置や情報化への対応など 21 世紀に求められる高度な諸施設、機能の充実を図るとともに、コミュニティゾーンの設置など地域住民の交流・活動の拠点となるような複合的公共施設の整備を行う事業です。

事業方式はサービス購入型の BTO 方式、事業期間は設計・建設 1 年 7 ヶ月、維持管理 18 年 5 ヶ月の 20 年間、施設の供用開始は平成 17 年 11 月を予定しています。

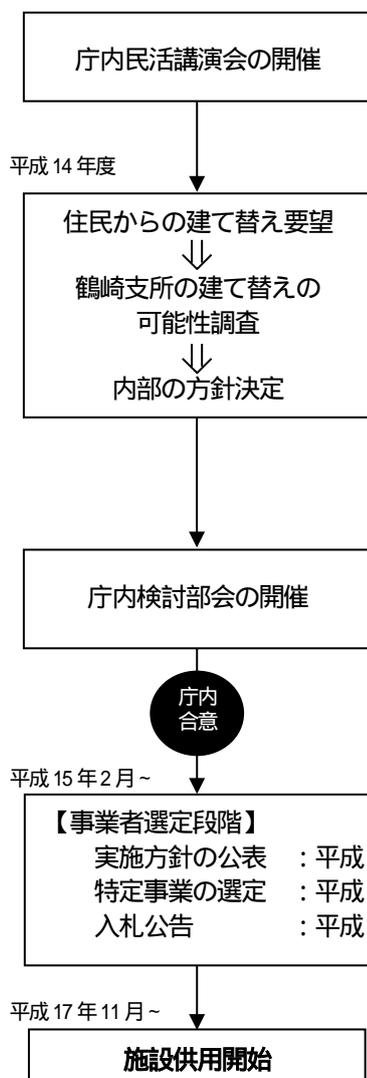


完成予想図

Keyword

支所庁舎、複合的公共施設、BTO方式、サービス購入型、事業期間 20 年

1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ



- ・ 大分市では、PFI法の施行に伴い、今後の公共事業の実施に当たっては、事業化手法の検討段階においてPFIの導入可能性について判断を行う必要があるとの方針のもと、導入の検討を進めていた。当時はPFIに限らず、PPP等を広く検討するために講演会が開催された。
- ・ 既存の支所施設の老朽化等が極度に進んでおり、周辺住民からも早く新しい施設を作って欲しいという要望が強かったため、建て替えは必然的な課題となっていた。
- ・ 平成 14 年度にPFIで建て替え及び維持管理を行うことができるか、コンサルタント((財)日本経済研究所を代表とするグループ)の支援を受けてPFI導入可能性調査を行った。
- ・ 可能性調査の結果、定量的な効果が見込まれるという結論に至り、PFIで本事業を実施する方針を決定。
- ・ 庁内の課長級7名で組織する検討部会を開催し、事業スキーム等を調整・検討。
- ・ PFI実施体制としては、総務部総務課長のリーダーシップ(他部局との横断的な調整も含む)のもと、庁舎管理係 2 名が担当スタッフとして既存業務との兼任体制を取った。

財政支出の平準化が可能となりました

PFIでは建設費を延べ払いする効果があり、単年度の財政支出を抑えることが可能となりました。本市においても今後、財政状況が厳しくなることから、平準化した支払は非常に重要なメリットとなってくると思います。

(3) PFI導入のデメリット

PFIは時間がかかります

事業の検討段階から工事の着手までに、とにかく時間がかかることです。十分な時間が取れない事業や緊急性を要する事業であればPFI導入は困難ではないかと思えます。もっと簡単に導入できような仕組み、例えば事業の実施に必要な各書類の雛型などが、あらかじめ準備されるようになっていけばよいのではないのでしょうか。

仕様変更などは困難です

選定された事業者が提案した仕様が公共の希望しているものと異なる場合でも、途中で仕様を変更したりすることは困難といえます。(性能発注のため)どうしても譲れない部分についてはあらかじめ要求水準書等の中で明記しておかなければなりません。

4. PFI事業を振り返って

(1) PFI事業の成功のポイント

求めるものを明確に

民間事業者から提案を受けるに当たり、施設や維持管理のより良い内容を求めるのか、財政削減を求めるのか、公共の求めるものを明確にすることで、事業者のノウハウを最大限引き出すことが可能となるのだと思います。

スケジュール管理は重要です

事業をスケジュールどおりに進めることは大変難しく、きちんとしたスケジュールの設定・管理を心掛けることが必要です。そのためには、可能性調査段階からしっかりとスケジュールを設定することも、重要なことだと考えます。

(2) PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

可能性調査は慎重に

事前の可能性調査で、事業の方向性のかなりの部分が決まるため、可能性調査をしっかりと行うことが重要です。可能性調査がきちんと終了すれば、あとはルールに乗って実施していけばよいわけです。

スキームはシンプルに

スキームについては、庁舎などであればBTOが基本です。PFI導入における取組の人員体制は、簡単な事業スキームであれば、2名から3名の兼任体制でもなんとかなるのではないのでしょうか。



ご担当者の本幡さん

庁舎の建て替えはPFIが向いています

庁舎の建て替えを考えている地方公共団体の方は、起債や補助金が期待できないという特殊性から、庁舎整備には、資金調達手段としてのPFIの適用は効果的であると考えますので、PFI導入を積極的に検討することがよいと思います。

事業担当者： 大分市 総務部 総務課 庁舎管理係 阿部氏・藤澤氏
本幡氏（当時）

〒870-8504 大分市荷揚場町2-31

事業データ

事業名称	(仮称)大分市鶴崎総合市民行政センター整備事業
発注者	大分市(大分県)
施設の種類・規模等	総合市民行政センター
PFI事業の範囲	行政センター(支所、試算税務事務所、福祉保健センター・コミュニティゾーン・図書室等含む)の設計・建設、維持管理・運営

PFI事業の概要

事業方式	BTO方式
事業形態	サービス購入型
事業期間	20年

PFIアドバイザー(公共側)

会社・団体名	(財)日本経済研究所、アンダーソン・毛利法律事務所、(株)久米設計
アドバイザー選定方式	公募プロポーザル

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成15年2月28日
特定事業の選定	平成15年6月6日
入札説明書等の配布	平成15年8月12日
落札者決定	平成15年12月26日
事業協定締結	平成16年3月26日
開業	平成17年11月(予定)

VFM(Value for Money)

特定事業の選定段階でのVFM	約5.3%
事業者の選定段階でのVFM	約28.0% 参考：落札価格 28.61億円(現在価値化前)

提案審査

民間事業者選定の方法	総合評価一般競争入札(一段階提案)
価格と定性面の評価方式	除算方式
内、価格要素の割合	-
審査委員会構成(合計人数)	9人
内、学識経験者等	3人(大分大学工学部教授、大分ワーキンググループ、公認会計士)
管理者(公務員)	4人(大分市助役、総務部長、企画部長、建築部長)
その他(地元等)	2人(久住町美術館長、シティ情報大分常務取締役)

選定・落札事業者

代表企業	(株)九電工大分支店
構成企業	梅林建設(株)、日本管財(株)、西日本技術開発(株)大分営業所、(株)三菱地所設計九州支店、ウメサン(株)、九州電力(株)

リスク分担表(入札公告の段階)

事業名: (仮称)大分市鶴崎総合市民行政センター整備事業

リスクの種類	概要	負担者				
		市	PFI事業者			
共通	入札説明書リスク	1	入札説明書の記載内容の誤り・変更など			
	契約リスク	2	市の事由により契約が結べない、または契約手続きに時間がかかる			
		3	事業者の事由により契約が結べない、または契約手続きに時間がかかる			
		4	いずれの事由にも該当しないような場合			
		5	市の政策変更による事業の変更・中断・中止など			
	制度関連リスク	政治・行政リスク	6	施設の所有に関わる法制度・許認可の新設・変更		
		法制度リスク	7	建設業その他の事業者に関わる法制度の新設・変更		
		許認可リスク	8	市の事由による許認可等取得遅延		
	税制度リスク	許認可リスク	9	上記以外の事由による許認可等取得遅延		
			10	法人税その他類似の税制度(外形標準課税に関する規定を含む。)の新設・変更		
			11	消費税その他類似の税制度の新設・変更		
			12	土地・建物所有に係る新税		
			13	上記以外の税制度の新設・変更		
	社会リスク	第三者賠償リスク	14	事業者の事由(工事期間中における事故、維持管理業務に伴う事故、維持管理の不備に起因する事故等)による賠償		
			15	上記以外のもの		
		住民対応リスク	16	施設の設置・運営に対する住民反対運動・訴訟等		
			17	上記以外のもの(調査・工事及び維持管理に対する住民反対運動・訴訟等)		
			18	事業者が契約において、地盤沈下が発生した場合の補修及びその損害の補償について保証した区画・範囲における地盤沈下への対応		
			19	上記区画・範囲外での地盤沈下への対応		
		環境問題リスク	20	施設の建設に伴う粉塵・有害物質の排出・漏洩等		
			21	事業者の提案内容に起因して発生する環境問題		
		不可抗力リスク	22	戦争、地震、風水害等(施設の引渡し前)		
			23	戦争、地震、風水害等(施設の引渡し後)		
	デフォルトリスク	24	市の債務不履行、サービスの提供が不要になった場合など、市の事由による事業の中断等			
		25	事業者側の債務不履行			
	計画・設計建設段階	測量・調査リスク	26	市が実施した測量・調査のミス		
27			上記以外の測量・調査のミス			
計画・設計・仕様変更リスク		28	市の事由による変更・遅延			
		29	上記以外の事由による変更・遅延			
資金調達リスク		30	金融機関等からの資金調達の不足等			
埋蔵物リスク		31	未知の埋蔵文化財、不発弾等の発掘による事業の中断			
造成リスク		32	地質障害(土地固有の土壌汚染)・地中障害物等、造成に関するもの			
		33	市の事由による変更			
設計・仕様変更リスク		34	上記以外の事由による変更			
		35	建設に要する仮設、資材置場等の確保			
工事用地確保リスク		36	市の事由による完工遅延			
		37	上記以外の事由による完工遅延			
工事遅延リスク		38	工事の監理に関するもの			
工事費増大リスク		39	市の事由による工事費増大			
		40	上記以外の事由による工事費増大			
性能未達リスク		41	建物・設備機器等の要求仕様への未達			
施設損傷リスク		42	工事の完成引渡し前に工事目的物、工事材料、その他関連工事に関して生じた破壊			
物価変動リスク		43	建設期間中におけるインフレ・デフレ			
金利リスク		44	金利の変動			
資金調達リスク		45	金融機関からの資金調達の不足等			
安全性確保リスク		46	安全策の不備による事故等の発生			

リスクの種類		概要	負担者			
			市	PFI事業者		
維持管理・運営段階	支払不履行リスク	47	市の支払不履行（支払の遅延・不能）			
	建物瑕疵	主要構造部及び雨水の侵入を防止する部分	48	施設に瑕疵が見つかった場合		
		その他の部分	49	建物の引渡しから2年間（故意重過失の場合は10年間）		
	施設損傷リスク		50	建物の引渡しから2年間経過した後		
			51	市の事由による事故・火災等による施設の損傷		
	修繕	修繕計画に基づく修繕リスク	52	上記以外の事由による事故・火災等による施設の損傷		
			53	市の事由による時期の変動、計画に定められていない大規模な修繕		
	経常的修繕リスク		54	上記以外の事由による時期の変動、計画に定められていない大規模な修繕		
			55	市の事由による修繕費の増大		
	サービス水準未達リスク		56	上記以外の事由による修繕費の増大		
			57	要求仕様への不適合によるもの		
	維持管理費リスク		58	市の事由による維持管理費の増大		
			59	上記以外の事由による維持管理費の増大		
	安全性確保リスク		60	市の事由による事故等		
			61	上記以外の事由による事故等		
	利用者対応リスク		62	市の事由による利用者からの苦情やトラブル等への対応		
			63	上記以外		
	物価変動リスク		64	物価の変動に関するもの		
	金利リスク（ 2）		65	金利の変動に関するもの		

負担者： 主分担、 従担当（ 1）

1 従担当とは、状況によってはPFI事業者側にも一定のリスク分担が考えられるものを示す。

2 維持管理・運営段階での金利リスクの負担については、期間中固定とせず、見直しを行うことを考えている。

事業概要

「市川市立第七中学校校舎・給食室・公会堂整備等並びに保育所整備 P F I 事業」は、老朽化した中学校校舎と給食室の建て替えに際して、公会堂、保育園といった地域ニーズの高い施設を併設した複合施設を整備し、維持管理を行う事業です。また、本複合施設は、別の P F I 事業として実施されるケアハウス、デイサービスセンターも同じ建物の中に整備され、2 つの P F I 事業で構成されています。



本施設は、延床面積約 23,700m²(既存校舎含む)、地上 5 階、地下 1 階の鉄筋コンクリート造(一部鉄骨鉄筋コンクリート造)、平成 15 年 9 月の本体工事着工を経て平成 16 年 9 月から施設の供用を開始しています。

Keyword

中学校、複合施設、合築、B T O 方式、サービス購入型、事業期間 17 年

1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ

P F I 事業化検討開始以前の経緯

平成 6 年度～

校舎の耐力度調査
改築基本計画の検討開始

平成 6 年度、中学校校舎の耐力度調査を実施。
市教育委員会にて、改築基本計画の検討を開始。

平成 11 年 3 月

校舎の危険建物認定(国)

平成 11 年 3 月、文部省(文部科学省)から校舎が危険建物として認定される。

P F I 事業化検討の経緯

平成 11 年 10 月

第七中学校建設検討委員会設置

平成 11 年 7 月、P F I 法公布、同年 9 月施行。
教育委員会に「第七中学校建設検討委員会」を設置。事業担当部署、財務、企画各部署の部長級職員により構成。P F I 導入が議論にあがる。

P F I 導入に関して内部検討実施

平成 12 年 4 月から、複合施設内容及び P F I 導入可能性について、市内部で検討を実施。

上層部の発意

平成 12 年 11 月

P F I 導入可能性調査の実施を決定

同年 11 月、P F I 導入メリットありと最終的に判断。P F I 導入可能性調査の実施(外部委託)を決定。

平成 13 年 4 月

事務局の設置(P F I 専任)

平成 13 年 4 月、教育委員会教育総務部に「七中建設担当室(事務局)設置。4 名の P F I 専任体制。(室長、建築職 1 名、土木職 1 名、事務(財務)1 名)

平成 13 年 8 月

P F I 導入可能性調査の実施(外部委託)

平成 13 年 4 月、導入可能性調査のコンサルタントを公募。
同年 8 月、日本経営システム(株)を公募型プロポーザルにより選定。
事務局の検討内容を「第七中学校建設検討委員会」に諮る形で検討進捗。

平成 14 年 3 月

市長説明

平成 14 年 3 月、導入可能性調査結果を市長へ報告。

庁内合意

平成 14 年 4 月

企画部に P F I 担当を設置
事業者選定委員会を設置

平成 14 年 4 月、検討体制拡充のため、企画部企画政策課に P F I 担当 2 名を配置。事務局(4 名から 3 名へ七中建設担当に変更)と共同で事業実施に当たる。
民間事業者選定委員会(外部委員 5 名で構成)を設置。

平成 14 年 6 月～

【事業者選定段階】

実施方針の公表：平成 14 年 6 月
特定事業の選定：平成 14 年 7 月
募集要項等の公表：平成 14 年 7 月

事業者の決定：平成 14 年 11 月
事業契約締結：平成 15 年 3 月

平成 16 年 9 月

施設供用開始

議会への説明、合意形成について

行政にとって議会での事業説明は重要な過程の一つです。PFI事業においては、債務負担行為の設定や契約議案が議会での議決事項となりますが、これら以外にも本会議や常任委員会等において事業計画に関する説明、質疑応答を行うことが求められます。本事業において、市が議会で説明した主な内容を以下に示します。

従来型手法に比べてどの程度の財政支出の削減(VFM)が実現されるのかという点

施設整備から維持管理・運営を民間事業者が包括的に管理することの合理性とサービス品質面での利点

官民のリスク分担の合理性と、これによる将来の維持管理・運営段階での効果

本事業では、性能発注の形式により民間事業者により長期一括発注をすれば、コストダウンにつながるだろうという基本的な理解があったので、議会での合意形成は比較的スムーズに進みました。また、施設の供用開始の期限として、平成16年9月と決定されていたため、全体として前向きな対応をいただくことができました。

議会への説明に際しては、財政面での利点のみにPFIの有効性を求めるのではなく、費用対効果を勘案した民間事業者の創意工夫を反映した事業提案が得られること、行政目的としての事業の基本コンセプトが実現できることについて、理解を求めることが重要と考えます。

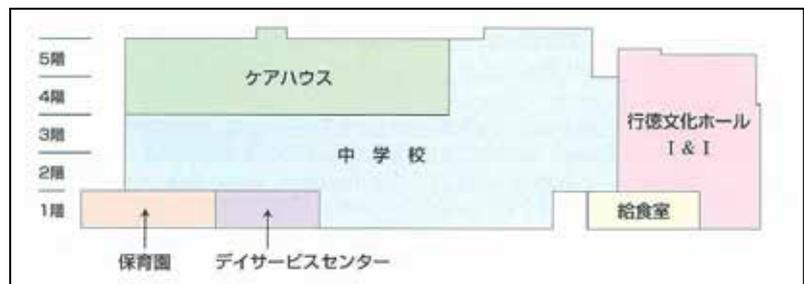
2. 本事業の特徴、課題とその解決策

一つの施設の中で、2つのPFI事業を実施しています

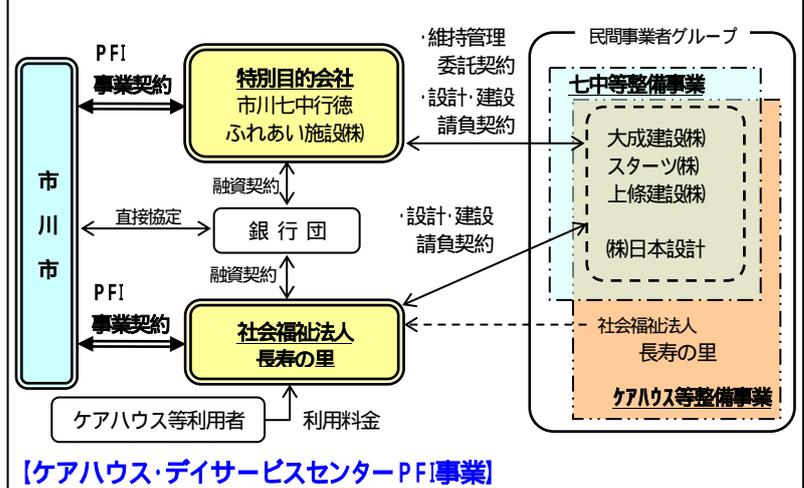
本複合施設は、ケアハウス事業固有の認可基準や補助金制度の制約があったこと、また、各事業の特性に対応した実績やノウハウを有する民間事業者を選定した方がより効果的な事業実施につながると考えたために、中学校校舎・給食室・公会堂・保育所、ケアハウス・デイサービスセンター

の2つのPFI事業に分離して整備・運営することになりました。

ただし、事業者選定に当たっては、2つのPFI事業が密接、不可分であり応募段階からの事業者間の連携が必須であることから、2つのPFI事業の応募者が1つのコンソーシアム(民間事業者グループ)を組成して応募することを市から要求しました。また提案評価の段階では、2つのPFI事業ごとに評価を行い、その合計評価点により最終的な事業者の選定を行いました。



【中学校校舎・給食室・公会堂・保育所PFI事業】



アドバイザー(コンサルタント)、市内、住民の皆さんとの議論を施設内容に反映しました

PFI導入可能性調査を委託するコンサルタントを募集・選定するに当たり、それまでに市内で検討されてきた施設を含め「地域とのふれあいをキーポイントとしつつ、学校としての機能を損なわずに教育環境上での相乗効果」を期待できる施設の提案をコンサルタントに求め、コンサルタントからは、文化情報センター、交流プラザ、地域スポーツセンター、世代間交流施設といった地域活動拠点となる施設が提案されました。

その後、PFI導入可能性調査の過程で、コンサルタントの提案をベースに、地元住民を対象とした説明会(計4回開催、小規模なものを含めると10回開催)や市内の検討委員会での議論を踏まえて、最終的に中学校校舎、給食室、公会堂、保育所(PFI事業範囲外)、ケアハウス、デイサービスセンターを一体的に整備することとなりました。

3. 事業開始後の状況

(1) 設計・建設モニタリングの方法

設計・建設段階での民間事業者の業務実施状況の監視（設計・建設モニタリング）は、市の直営で行いました。PFI事業では、従来型の仕様発注とは異なる性能発注となりますが、この場合、実施設計段階では、市と事業者の間で、施設設計に関して様々な協議・確認を行うことが必要となり、要求水準書での要求事項や事業者による提案内容を実際の実施設計に反映する作業は想像以上に大変でした。こうした経験を踏まえ、市の次のPFI事業においては、専門のコンサルタントへ外部委託し、設計・建設モニタリングを実施することとしました。

なお、性能発注方式による要求水準書の作成に際しては、細心の注意が必要と考えます。民間の創意工夫・ノウハウを積極的に活用するという観点からは、要求水準書の記述は、あまり細々と行政からの要求事項を規定するべきではないといえますが、要求水準が過度に曖昧になると、発注者として望む事業の要求水準・内容が民間の提案者にうまく伝わらない懸念が生じます。要求水準書の書き込みの加減については、行政内部で十分に議論を尽くし、民間事業者への意思伝達を徹底する必要性を痛感しました。

(2) PFI導入のメリット

民間事業者の創意工夫やノウハウを事業に反映することができました

当初、市の想定では、各施設は分棟で整備することを想定していましたが、選定事業者の提案は、各施設を積層にして合築することにより一体的に整備するもので性能発注による民間の創意工夫やノウハウの活用の一例であると考えます。また、施設の意匠・デザインには、例えば、吹き抜けの設置や、採光・通気への配慮があり、また施設利用者の動線の直線化により、「ふれあい・交流」という施設のコンセプトも実現されており、性能発注の効果である民間ノウハウの活用が十分達成できたと感じています。

また、施設の維持管理面においても、一般的に学校は色々な物品が頻繁に壊れる性質の施設ですが、施設の修理や物品の補充について、民間事業者から非常に迅速な対応をしていただいています。



施設外観（上）と公会堂

大幅なコスト削減（VFM）を実現しました

事業者選定には3つの民間事業者グループからの参加があり、最終的に約26%ものVFM（事業費の削減）が達成されました。これに加えて、施設整備費の事業期間での分割支払（割賦払）により、巨額の初期投資が不要となり市財政支出の平準化のメリットもありました。また、事業契約において事前に官民のリスク分担を設定することにより市としてのリスクが軽減される効果もあると考えます。

(3) PFI導入のデメリット

従来型の事業に比して、より厳格なスケジュール管理が必要になります

デメリットとまではいえませんが、PFI法に定められた公平性、透明性を確保した事業者選定の手続きは想像以上に大変だと実感しています。また、PFI事業は、債務負担行為の設定や契約議案等について、年4回の定例議会の開催スケジュールを考慮して進めていく必要があります。実際、本事業では、民間事業者から平成15年9月から施設整備を行う提案がなされていたので、市としては平成14年12月定例議会で債務負担行為の議決を、そして平成15年3月定例議会で事業契約議案の議決を予定していました。しかし実際には、平成14年11月下旬の事業者決定の後、付帯事業の内容の調整に手間取ったことで、平成14年12月定例議会で債務負担行為の議決を得ることはできませんでした。結局、平成15年3月定例議会にて、債務負担行為の議決を経た後、追加議案として事業契約の締結について議決を経るといった、厳しい状況のもとで実施されました。

	平成14年度		平成15年度	
		12月 議会	3月 議会	
当初の予定		(債)	(契)	9月 工事着工
実際のスケジュール		11月下旬 事業者決定▼	(債) (契)	

凡 例 (債) : 債務負担行為の議決 (契) : 契約議案の議決

4. PFI事業を振り返って

PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

事業手法の検討以前に、事業そのものの必要性について検討することが重要です

PFI導入の検討段階では、従来型方式で行う予定であった事業をPFI手法の有効性に着目して実施する場合と、まずPFIの有効性に着目して事業が発案される場合があると思われませんが、いずれにしても、当該事業が市民にとって本当に長期的に必要なものなのか、行政で策定する総合計画や諸施策等に則した事業であるのかといった点について、行政としての説明責任が求められることを忘れてはならないと思います。したがって、事業手法の検討以前に、事業そのものの必要性について検討する場(例えば庁内検討委員会等)を設けて十分な議論を尽くすことが必要です。



市川市企画部の千葉貴一さん(左)と教育委員会教育総務部の野口久夫さん

多くの部署間の連携を重視した検討体制を構築することが必要です

PFI事業では、行政内部の事務手続きが多岐にわたるため、他の通常業務との兼任で担当することは困難であると感じます。本事業のような複合施設の場合には、建築、設備、土木、財務の職種の職員を専任で事務局に配置するのが妥当であると考えます。複合施設の場合、国・県の対応先も多岐にわたり、補助金交付のための補助対象施設の特定等の実務面でも非常に煩雑であり、それぞれ専門の職員が事務局に必要となるためです。その際には長期にわたる検討期間を通して、できるだけ人事異動を避けて同一の担当者が従事することも大切です。

また、複合施設内の様々な種類の施設間相互の干渉・問題の発生を避けるためには、各施設の担当課、建築、財務、法規等の多くの関係部門間の相互理解が不可欠であること、あるいは事業の進捗に応じた民間事業者等との連携体制を維持するために、事業の全体の進捗管理を行う統括セクションの設置も非常に有用であると考えます。

事業担当者：	市川市 企画部 企画政策課 PFI推進担当室 主幹 千葉 貴一氏
	” 教育委員会 教育総務部 教育施設課 主幹 野口 久夫氏
	〒272-8501 千葉県市川市八幡1-1-1
	TEL： 047-334-1111(内線2313)
	email： kikaku@city.ichikawa.chiba.jp



事業データ

事業名称	市川市立第七中学校校舎・給食室・公会堂整備等 並びに保育所整備PFI事業
発注者	市川市（千葉県）
施設の種類・規模等	中学校校舎、給食室（26クラス、900食の調理対応）、 公会堂（647席）、保養所（定員60名）
PFI事業の範囲	中学校校舎・給食室の建て替えと余裕容積を活かした公会堂・保育所 の複合施設の設計・建設、維持管理

PFI事業の概要

事業方式	BTO方式
事業形態	サービス購入型
事業期間	17年

PFIアドバイザー（公共側）

会社・団体名	日本経営システム(株)、東京青山・青木法律事務所、 (株)石本建築事務所（全施設総合）、 (株)佐藤総合計画（公会堂部分）
アドバイザー選定方式	随意契約

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成14年6月12日
特定事業の選定	平成14年7月4日
募集要項等の配布	平成14年7月4日～平成14年7月10日
民間事業者の選定	平成14年11月19日
事業契約締結	平成15年3月25日
供用開始	学校：平成16年9月1日、保育所：平成16年10月1日、 公会堂：平成16年10月30日

VFM(Value for Money)

特定事業の選定段階でのVFM	約9%(リスク調整前)、約11%(リスク調整後)
事業者の選定段階でのVFM	30.33% PSC:49.23億円、PFI-LCC:34.30億円

提案審査

民間事業者選定の方法	公募型プロポーザル方式（一段階提案）
価格と定性面の評価方式	除算方式
内、価格要素の割合	
審査委員会構成（合計人数）	5人
内、学識経験者等	5人（千葉商科大学商経学部助教授、 日本大学生産工学部建築工学科教授、 日本PFI協会事務局長、聖徳大学人文学部児童学科教授、 社会福祉法人福利厚生センター事務局長）
管理者（公務員）	
その他（地元等）	

選定・落札事業者

代表企業	大成建設(株)
構成企業	スターツ(株)、上條建設(株)、 (株)日本設計、(社福)柏井福祉会

リスク分担表（募集要項の公表段階）

事業名： 市川市立第七中学校校舎・給食室・公会堂整備等並びに保育所整備PFI事業

段階	リスクの種類	リスクの内容	負担者		
			市	事業者	
共通	募集要項の誤り	募集要項の誤りによるもの			
	法令の変更	本事業に直接影響を及ぼす法令等の変更 その他			
	第三者賠償	調査・工事による騒音・振動・地盤沈下等による場合			
	利用者からの賠償責任請求	施工中に発見できなかった瑕疵による事業者の責めに帰すべき事故などでもたらされる利用者からの損害賠償請求			
	住民問題	施設の設置に関する住民反対運動、訴訟 調査・工事に関わる住民からのクレーム、反対運動、訴訟			
	安全性の確保	設計・建設・維持管理における安全性の確保			
	環境の保全	設計・建設・維持管理における環境の保全			
	構成員のリスク	構成員の能力不足等による計画変更、遅延に伴うコストの増大			
	金利	金利変動			
	支払遅延・不能	支払の遅延・不能によるもの			
	瑕疵担保	隠れた瑕疵の担保責任			
	不可抗力	天災・暴動等による維持管理の変更・中止・延期			
	事業の中止・延期	市の指示、議会の不承認、中学校、保育所認可遅延によるもの 施設建設に必要な許可などの遅延によるもの 事業者の事業放棄、破綻によるもの			
計画・設計段階	物価	急激なインフレ・デフレ			
	測量・調査の誤り	市が実施した測量・調査部分（想定部分を除く。） 事業者が実施した測量・調査部分			
	設計変更	市の提示条件・指示の不備、変更によるもの 設計期間中の法制度の変更に係わるもの 事業者の指示・判断の不備によるもの			
	環境アセス・公聴会等による計画変更	施設設置そのものに関すること 事業者の提案内容に関すること			
	設計監理	設計監理のミスによるもの			
	応募コスト	落選時の応募コストの負担			
	資金調達	必要な資金の確保に関すること			
建設段階	物価	急激なインフレ・デフレ			
	用地の確保	建設予定地の確保に関すること（建設期間中は無償貸与） 建設に要する資材置き場の確保に関すること			
	設計変更	市の提示条件・指示の不備、変更によるもの 事業者の指示・判断の不備によるもの			
	工事遅延	市に起因する事由によるもの 法制度の変更によるもの 事業者に起因する事由によるもの			
	工事費増大	市の指示による工事費の増大 事業者に起因する工事費の増大			
	未完工	市に起因する事由によるもの 事業者の責によるもの			
	性能	要求仕様不適合（施工不良を含む。）			
	一般的損害	引き渡し前に工事目的物・材料・他関連工事に関して生じた損害			
	維持管理関連	物価	維持管理費用の市場価格の変動		
		計画変更	用途の変更等、市の責による事業内容の変更		
維持管理費の上昇		上記以外の要因による維持管理費用の増大			
施設損傷		事業者の責めに帰すべき事故・火災による施設の損傷 上記以外の要因による事故・火災による施設の損傷			
性能		要求仕様不適合（施工不良を含む。） 仕様不適合による施設・設備への損害、学校等各施設運営への障害			

負担者： 主分担 副分担

同一項目欄に が複数ついているものは、特定事業契約において定めるものとする。

事業概要

「桑名市図書館等複合公共施設特定事業」は、わが国初の図書館PFI事業として平成 13 年 6 月 13 日に実施方針を公表、同年 11 月 12 日付で入札公告を行いました。平成 14 年 3 月 1 日に 6 グループから応札及び事業計画提案書の受付を行い、総合評価一般競争入札方式により鹿島グループを落札者として決定、同グループ構成企業が出資して設立した「桑名メディアライヴ(株)」と平成 14 年 6 月 26 日に事業権契約を締結しました。

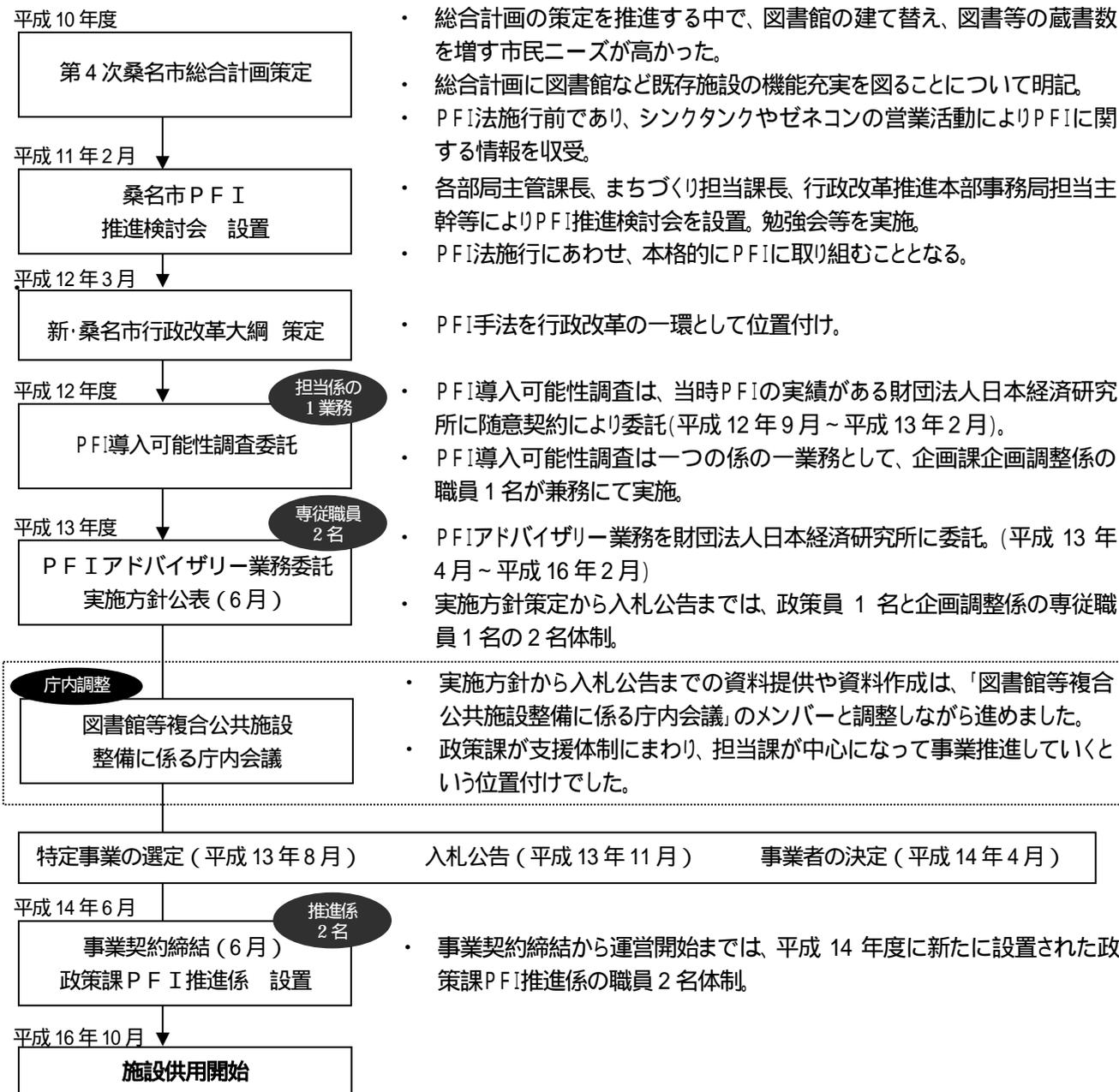


施設は既存の図書館、保健センター及び勤労青少年ホームに、多目的ホールを加えた複合施設で、平成 16 年 10 月 1 日より運営を開始しており、維持管理・運営期間は 30 年間としています。

Keyword

わが国初の図書館 PFI、複合施設、BOT方式、サービス購入型、事業期間 32 年

1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ



2. 本事業における課題とその解決策

運営業務をどこまで民間にゆだねるか

当初は複合施設全てにPFIを導入しようという話もありましたが、運営業務をどこまで民間にゆだねるかといった程度によっては、職員の処遇に関する問題が発生する懸念もありました。

実際には、保健センター、勤労青少年ホーム及び多目的ホールの運営は従来どおりとし、民間事業者に運営をゆだねたのは図書館だけにとどめました。従来の図書館職員については、民間事業者のモニタリングや物事の最終決定権の所在といったように業務の質が変わりました。

運営種別	分担	理由
図書館	民間	レファレンス業務を含め民間にお願いすることでサービス向上が見込めると期待しました。
保健センター	市	医療行為に対する事業者リスクがあり、VFM達成に支障があると判断しました。
勤労青少年ホーム	市	カルチャー的要素があり、事業期間中、事業として成立するかが問題でした。
多目的ホール	市	単純な貸館業務であり、シルバー人材センターから人材調達する議論もありました。

リスク分担は先送りにせずできるだけ金額で決定

事が起きた時点で協議するのは、その時点で予算化しなければいけない問題等もあり、決められるものについては最初から金額で決めました。

リスク種別	契約内容とその理由等
技術革新リスク	PFIだから更新頻度を多くすることは無く、従来方式の場合を想定して5年更新としました。高スペック化への対応は提案価格の50%の額を加えた額までの範囲で見直すこととしました。
備品リスク	備品リスクについては、図書資料とそれに付随するものを想定しています。盗難・紛失・破損に関するリスクが0.3%くらいはあり、そこまでを市のリスクとしています。
金利リスク	民間からは5年ピッチで更新したいという意見や毎年更新して欲しいという意見もありましたが、市のリスクを下げる意味合いを含め、地方債の最大期間にあわせて10年更新としています。

数が少ない図書館運営企業

参画グループ数をどう増やすかは競争原理発揮の基本です。図書館運営企業が全国でも数少ないと想定していたため、数の多いゼネコンとどのようにコンソーシアムを組ませるかが難しい問題でした。結果として図書館運営企業は協力企業として複数グループへの参画可能としましたが、同じ企業が別々のグループに入った場合、提案が似てくるのではと懸念していました。

地元企業が参画しやすい工夫

地元企業については特段の参加促進策は実施していませんが、経営事項審査点数について、桑名市の事業者が参画しやすいように750点まで下げて入り口を広げました。市内企業が代表企業にはなれなくても、構成員での参画の可能性はあると思っていました。

障害者の意見をどう反映するか

障害をお持ちの方からの意見聴取をどうするかといった問題がありました。基本的には県のバリアフリーのまちづくり推進条例に則りましたが、市の福祉関連の窓口部署に対して、通常どのような点に配慮するのかを聞いたりしました。

PFI特有の用語説明

PFIは言葉が難しく、金融用語は特に分かりにくいものでした。PFIに取りかかった当初には50ページ程度の用語集を作成したり、審査委員の発言もその場では理解しにくく、後から意味の確認を行ったりしました。当時、NPO(非営利組織)やTMO(街づくり機関)等、アルファベット3文字用語がPFIに限らず多かったため、これが分かりにくさを助長していたとも思います。

3. 事業開始後の状況

(1) PFI導入のメリット

想定以上の利用者数

現在のところ順調に運営しており、大きな問題は特に生じていません。物珍しいというのはあるかもしれませんが、利用者数は想定以上でした。嬉しい反面、駐車場や駐輪場の不足といった問題もあります。

安定した図書等の供給

図書等購入費用についてはサービス対価に含み、30年間安定して供給可能な予算措置ができたというのは大きなメリットでした。

(2) PFI導入のデメリット

市の重視するポイントが100%反映されないこともあります

性能発注では事業者に対して文章表現で市の思いを伝えるため、きちんと表現できていなければ市と事業者が重視するポイントがずれる可能性があります。そのため確認、協議を数多く行いながら進める必要があります。

(3) 運営モニタリングの状況

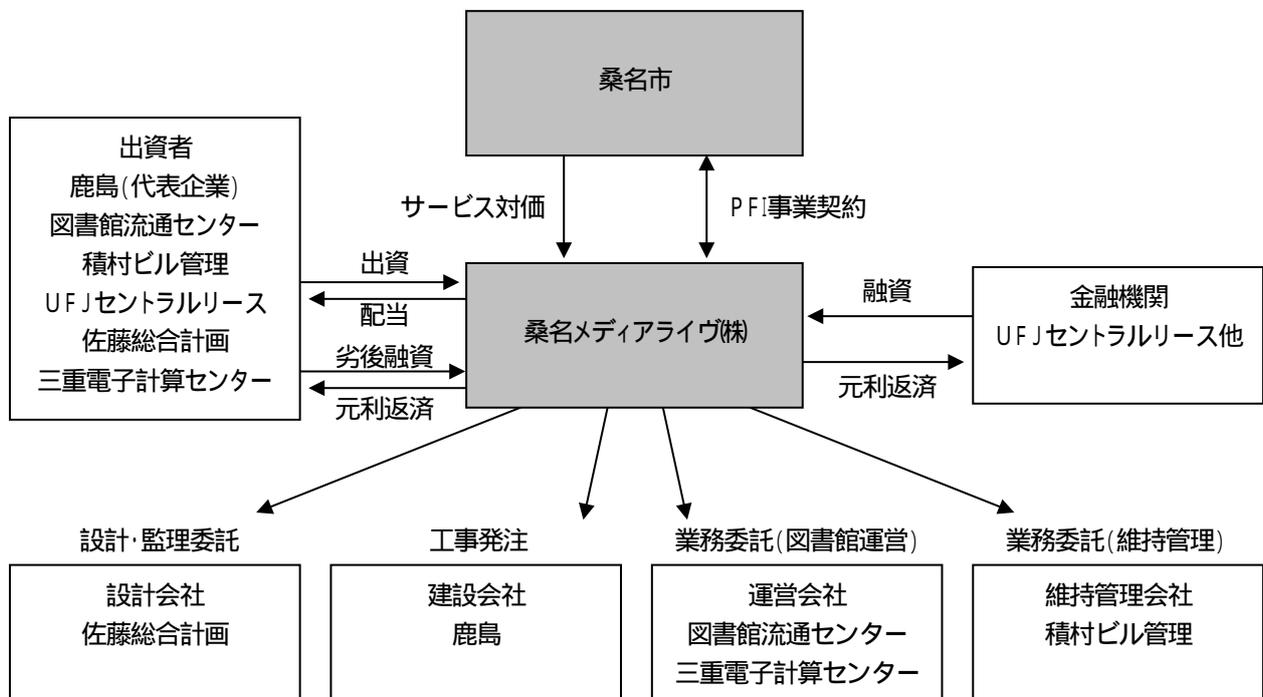
事業者との定期的なコミュニケーション

事業者とのコミュニケーションを図るため、毎週1回、事業者と市とで定期的にミーティングを行っています。

モニタリングの実施状況

運営に入ってから政策課の手から離れて担当課が定期的にモニタリングを実施しています。突発的なことがあれば随時モニタリングを行うこととしています。モニタリング手法の策定までの支援はアドバイザー契約に入っていましたが、運営開始からは市で直接行っています。

本事業のしくみ(事業スキーム図)



4. PFI事業を振り返って

(1) PFI事業の成功のポイント

組織トップの理解と協力

当初は政策課が中心になって勉強会を開催してきましたが、PFI法の施行にあわせて、首長からのトップダウンにより本格的に取り組むこととなりました。

担当課の発案に加え、トップの一声があるとやりやすいと感じましたが、このためには首長をはじめ周囲がPFIを理解していないと難しいと思います。本市の首長はPFIに対する理解があり、少数の議員が相当勉強していたため、PFIに対しご理解を得ることができました。



桑名市市長公室政策課PFI推進係
黒田勝さん・近藤光彦さん

(2) PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

PFI推進体制の早期確立

PFI導入可能性調査を実施している時点では、一つの係の一業務として進めていましたが、コンサルタントから先々そのような体制では難しいと指摘されました。これからPFIに取り組む自治体には、ある程度PFI推進体制を固めてから取り組まれることを強くお勧めします。

行政として重視したいポイントはアピールすべき

従来の仕様発注と比較して、性能発注では活字で表現しなければならなかったのが、本当に建物が建つのかという疑問はありました。庁内である程度の建築イメージを持っていた方が良かったと思います。市として重視したいポイントと設計者の思いとが異なるのは良くありません。市の重視したいポイントがあれば、仕様のなものを書いたほうが良いかなという思いはあります。文章表現なので双方が取り違わないような表現が必要になります。

先進事例を糧として積極的にPFI活用を

現在は当初と比較してある程度参考になるPFI事例が出てきていると思いますので、サービス向上と財政負担の削減が見込まれるのであれば他自治体の方々も前向きに考えても良いのではと思います。

本事業はPFI導入マニュアル策定前に事業化を推進しており、次のステップにどのような事をするのかが見えず、とにかく大変だったということが感想としてありますが、これが最初で最後のPFIということは無く、サービス向上と財政負担の削減が見込まれるのであれば他の事業でも積極的に考えていきたいと思っています。

事業担当者： 桑名市 市長公室政策課 PFI推進係 黒田係長 〒511-8601 三重県桑名市中央町二丁目 37 番地 TEL : 0594-24 - 1464 email : seisakum@city.kuwana.lg.jp
--

事業データ

事業名称	桑名市図書館等複合公共施設特定事業
発注者	桑名市（三重県）
施設の種類・規模等	図書館、保健センター、勤労青少年ホーム、多目的ホール
P F I 事業の範囲	複合公共施設(図書館、保健センター、多目的ホール等)の設計・建設、維持管理及び図書館の運営

P F I 事業の概要

事業方式	B O T方式
事業形態	サービス購入型
事業期間	32年

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	財団法人日本経済研究所
アドバイザー選定方式	随意契約

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成13年6月13日
特定事業の選定	平成13年8月28日
入札説明書等の配布	平成13年11月12日
落札者決定	平成14年4月12日
事業協定締結	平成14年6月26日
開業	平成16年10月1日

V F M(Value for Money)

特定事業の選定段階でのV F M	5.5～12.5%（リスクの定量化分含む）
事業者の選定段階でのV F M	約22%（21.52億円減、現在価値） PSC:97.74億円、PFI-LCC:76.22億円

提案審査

民間事業者選定の方法	総合評価一般競争入札（一段階提案）
価格と定性面の評価方式	加算方式
内、価格要素の割合	60%
審査委員会構成（合計人数）	9人
内、学識経験者等	5人（名古屋大学副総長、名古屋大学教授（2人）、三重大学教授、日本政策投資銀行東海支店企画調査課長）
管理者（公務員）	4人（教育長、市長公室長、総務部長、都市整備部長）
その他（地元等）	

選定・落札事業者

代表企業	鹿島建設株
構成企業	(株)佐藤総合計画、(株)図書館流通センター、U F J セントラルリース株、鹿島建物総合管理株、積村ビル管理株、(株)三重電子計算センター

リスク分担表（入札公告の段階）

事業名： 桑名市図書館等複合公共施設整備事業

リスクの種類	No.	リスクの内容	負担者				
			市	事業者			
共通	入札説明書リスク	1	入札説明書の誤りに関するもの、内容の変更に関するもの等				
	契約リスク	2	選定事業者と契約が結べない、または契約手続きに時間がかかる場合				
	制度関連リスク	政治・行政リスク	3	P F I の契約議決が得られない場合（市及び事業者が本件事業の準備に関して支出した費用の負担）			
			法制度リスク	4	法制度・許認可の新設・変更に関するもの（P F I 事業に変更を及ぼすもの）		
			5	法制度・許認可の新設・変更に関するもの（上記以外）			
		許認可リスク	6	許認可の遅延に関するもの（市で取得する部分）			
			7	許認可の遅延に関するもの（上記以外の部分）			
		税制度リスク	8	法人税の変更に関するもの（法人の利益に係るもの）			
			9	法人税の変更に関するもの（上記以外のもの）			
			10	消費税の変更に関するもの			
			11	土地・建築物所有に係る新税			
			12	新税以外の税率の変更に関するもの（固定資産税、建物所有・維持管理に関するもの等）			
		社会リスク	住民対応リスク	13	施設の設置・運営に対する住民反対運動・訴訟・要望に関するもの		
				14	上記以外のもの（調査・工事及び維持管理に対する住民反対運動・訴訟・要望に関するもの等）		
	環境問題リスク		15	有害物質の排出・漏洩、工事に伴う水枯れ等			
			16	調査・建設段階における騒音・振動・大気汚染・水質汚濁・光・臭気に関するもの			
	第三者賠償リスク		17	市の運営業務に関するもの			
			18	上記以外のもの（選定事業者の運営業務に起因する事故、施設の劣化など維持管理の不備による事故等）			
	債務不履行リスク	選定事業者の責めによるもの	19	選定事業者の事業放棄・破綻によるもの、選定事業者が提供するサービスが定められた条件を満たさない場合等			
		公共の責めによるもの	20	市の債務不履行、当該サービスが不要となった場合等			
	不可抗力リスク（但し、生活利便サービス施設を除く）	21	戦争、風水害、地震、第三者の行為その他自然的または人為的な現象のうち通常の見込み可能な範囲外のもの				
計画段階	計画リスク	発注者責任リスク	22	工事請負契約の内容及びその変更に関するもの等			
		測量・調査リスク	23	選定事業者が実施した測量・調査に関するもの			
		造成リスク	24	地質障害（土地固有の土壌汚染）・地中障害物等、造成に関するもの			
		応募リスク	25	応募費用に関するもの			
		資金調達リスク	26	必要な資金の確保に関するもの			
			27	建設予定地の確保に関するもの			
建設段階	建設リスク	設計リスク	28	市の提示条件や指示の不備・変更によるもの			
			29	上記以外のもの			
		工事遅延リスク	30	工事が契約に定める工期より遅延する、または完工しない場合			
		工事監理リスク	31	工事監理に関するもの			
		工事費増大リスク	32	市の指示に起因する工事費の増大			
			33	上記以外の工事費の増大			
		性能リスク	34	要求仕様不適合（施工不良含む）			
		施設損傷リスク	35	使用前に工事目的物や材料他、関連工事に関して生じた損害			
		物価リスク	36	インフレ・デフレ			
		金利リスク	37	金利の変動			
		維持管理・運営段階	支払遅延・不能リスク	38	市の支払遅延・不能に関するもの		
利用者体対応リスク	39			窓口又は警備担当者レベルで対処可能な利用者からの苦情及び施設内における利用者間のトラブル			
	40			上記担当者等では対処不可能な利用者からの苦情及び施設内における利用者間のトラブル			
	41			インフレ・デフレ			
物価リスク	42		金利の変動				
維持管理リスク	計画変更リスク		43	市の責めによる事業内容・用途の変更に関するもの			
	性能リスク		44	要求仕様不適合（施工不良含む）			
	施設瑕疵リスク		45	施設に瑕疵が見つかった場合			
	維持管理コストリスク		46	市の責めによる事業内容・用途の変更等に起因する維持管理費の増大・減少			
	47		上記以外の要因による維持管理費の増大（物価・金利変動によるものは除く）				
	施設損傷リスク		48	劣化によるもの			
			49	事故・火災等で市の責めによるもの（ 1 ）			
			50	事故・火災等で事業者の責めによるもの			
	51		事故・火災等で第三者によるもの（ 2 ）				
	修理費増大リスク		52	修理費が予想を上回った場合			
図書館運営リスク	計画変更リスク		53	市の責めによる事業内容の変更に関するもの			
	性能リスク		54	要求仕様不適合			
	事故リスク		55	市の運営業務に関する事故等			
			56	選定事業者の運営業務に関する事故等			
	利用者増減リスク	57	利用者の増加・減少による運営費や業務量の増大・減少				
	運営コストリスク	58	市の責めによる事業内容の変更等に起因する運営費の増大・減少				
	59	上記以外の要因による運営費の増大（物価・金利変動によるものは除く）					
	技術革新リスク	60	コンピュータシステムやAV機器における技術の陳腐化に起因するもの（ 3 ）				
備品リスク	61	図書館内（開架・閉架書庫含む）における図書やAV機器の盗難・紛失・破損					
生活利便サービス施設リスク	62	生活利便サービス施設の運営に関するもの					
段階	移管手続きリスク	63	施設移管手続きに伴う諸費用の発生に関するもの、選定事業者の生産手続きに伴う評価損益等				

：主分担 ：従分担

- 原則として、市のみの運営部分（保健センター、勤労青少年ホーム、多目的ホール）における事故・火災等による施設損傷リスクは市の負担となる。
- 第三者による事故・火災等の場合は、選定事業者の管理義務の懈怠によって引き起こされた第三者の施設損傷リスクは事業者の、それ以外の第三者による施設損傷リスクは市の負担となる。
- 分担の詳細については、付属資料「サービス対価の算定方法（1）サービスの対価の算定（3）各サービスの算定方法」を参照のこと。

事業概要

睦沢町は少子高齢化・人口減少の進展が著しく、将来的な町勢の衰退が懸念されています。このため、平成 27 年度に人口の現状と将来の展望を取りまとめた睦沢町まち・ひと・しごと創生「人口ビジョン」及び人口ビジョンを達成するための今後5ヶ年の施策をまとめた「総合戦略」を策定しました。

一方、平成 26 年 12 月に「むつざわスマートウェルネスタウン基本計画」を作成し、「誰もが健康でいきいきと生活できるための拠点」として、健康支援型の道の駅と住宅の一体開発の方向性を打ち出し、その後、国土交通省の官民連携手法検討調査の採択を受け、官民連携による事業開発・運営方針等を検討しました。さらに、平成 27 年 1 月には既存の道の駅「つどいの郷むつざわ」の拡充計画等が評価され「重点道の駅」に選定されました。

このように本事業は、持続可能なまちづくりの基幹となるプロジェクトであり、各分野での事業効果の発現が強く求められています。そこで、「道の駅」及び「地域優良賃貸住宅」整備を一体的に進め、町外との交流を促進しながら、町民誰もが健康で幸せに、また安心して暮らし続けることができるまちづくりのため、PFI 法に基づき、施設の設計、建設、維持管理及び運営業務を長期にかつ、一体的に民間事業者任せ、効率的かつ効果的な事業実施を図ることを目指します。

本事業は、事業者が本施設(健康支援 BOO 施設を除く)の設計及び建設等の業務を行い、本町に所有権を設定した後、事業契約により締結された契約書に定める事業期間が終了するまでの間、維持管理及び運営業務を遂行する方式(BTO: Build Transfer Operate)により実施します。また、健康支援 BOO 施設については、事業者が設計及び建設等の業務を行い、事業期間が終了するまでの間、施設を所有し、維持管理及び運営業務を遂行し、事業終了後は事業者により施設を解体・撤去する方式(BOO: Build Own Operate)により実施します。なお、これら公の施設の運営にあたっては、事業者を地方自治法第 244 条の 2 第 3 項の規定による指定管理者として指定します。



- 面積 約2.86ha
- 駐車台数 約140台
- 2019年9月1日オープン

Keyword

カーボンニュートラル、小規模自治体

1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ

H26年1月に健康まちづくり計画を町で策定した中で、道の駅の拡充と健康増進に特化する記載がなされました。また人口減少社会における対策も併せて記載されました。そのため、翌年度から基本計画策定等を行い、さらに官民連携事業化調査等も行いました。最終的にH27年1月に事業方針等を議会に報告し、同年12月に実施計画を策定しました。H28年度に入ると実施方針や要求水準の公表等を行い、H29年3月に事業者を決定しました。

複数の課にまたがる事業ではプロジェクトチームを結成できる庁内規定があることから、プロジェクトの当初立ち上げ時には、総務課企画部門と建設課事業部門、財政部門が協力し、プロジェクトチームを組成しました。副町長が旗振り役となり、総務課主幹がチームリーダーとなって進めてきました。H28年度に入ると、入札公告等のために新たにまちづくり課を創設し、それまでのプロジェクトチームメンバーが加わることで、契約事務等を行いました。

H28年度から、事業方針策定等に対しアドバイザー業務として民間コンサルタントと契約しました。コンサルタントを活用しながら、佐原の道の駅といった類似事例を参考にしつつ、進めてきました。

2. 本事業における課題とその解決策

初めてのPFI事業だったため、外部コンサルタントへ委託して良かったと感じています。また内閣府の手引き等も参考にしました。審査委員会の委員選定等も、コンサルタントの知見を活用しました。

3. 事業開始後の状況

(1) 設計・建設モニタリングの方法

運営が始まるまでは庁内メンバーを変えずに実施してきました。メンバーを変えてしまうと、要求水準と現場との齟齬が生じる等の可能性があったため、一貫した体制が重要でした。

モニタリングにもアドバイザーを入れていきます。例えば設計施工において当初計画時の考え方と変更が必要となった場合に、どこまで変更しても問題ないか等の検討において、コンサルタントを有効活用しました。一方で、予算管理等の職員で実施可能な業務範囲は、委託せずに直営で行いました。

設計・施工において、町と事業者との打合せは週1回以上実施し、月1回の定例会で確認してきました。

(2) 維持管理・運営モニタリングの方法

運営開始から3年が経過し、体制が多少変わってきました。例えばまちづくり課は別部署に吸収されました。事業が運営フェーズに入れば、体制が多少変わることはあり得ます。しかしモニタリングを行っていくことは変わりません。

(3) PFI導入のメリット

財政負担の平準化による、20年間の割賦返済が可能になることが最大のメリットです。もちろん約4千万円/年の支出は小さくはありませんが、他の手法と比較してこの点が決め手でした。

事前に民間提案を求めることで、町がやりたいことを1~2年前から事業者が調査でき、設計時にすぐさま具体的に取り組みると期待しました。結果として町の課題に即した提案が出されました。

本施設は広域防災拠点に指定されており、周辺の沿岸部の市町村から二次避難者を受け入れることになっています。道の駅施設と発電施設の民間事業者間で連携するなど、PFI事業として行ったことが有効だったと認識しています。

(4) PFI導入のデメリット

どの方式でも調整に時間がかかるので、PFI事業に由来する特有のデメリットは見当たりません。

一方で庁内におけるPFI事業への知見が少ないことから、庁内調整や議会調整に時間を要したという事実はあります。

また、アドバイザー業務等のための委託費による支出増は課題ではありましたが、職員の直営による検討には限界があるため、必要な支出だったと認識しています。

4. PFI事業を振り返って

PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

本事業は道の駅と住宅の一体事業として、国交省（道路局・住宅局）や農水省、さらに別事業として実施しているエネルギー施設についても経産省、環境省の補助事業を活用しました。特に小規模自治体においては、これらの国の補助を積極的に活用することを検討したほうがよいでしょう。

事業担当者：	睦沢町	麻生 氏
	〒	
	TEL：	0475-44-2501
	email：	seisaku@town.mutsuzawa.chiba.jp

事業データ

事業名称	むつざわスマートウェルネスタウン拠点形成事業
発注者	睦沢町（千葉県）
施設の種類・規模等	複合施設（道の駅・住宅）
P F I 事業の範囲	道の駅及び地域優良賃貸住宅等の設計、建設・工事監理、維持管理及び運営

P F I 事業の概要

事業方式	B T O方式（道の駅に含まれる健康支援施設のみB O O方式）
事業形態	混合型：基本的にサービス購入型（施設整備・維持管理）と独立採算型（運営）のミックスだが、一部健康支援施設等はすべて独立採算型
事業期間	約22年

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	(株)建設技術研究所
アドバイザー選定方式	公募型プロポーザル方式

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成28年8月10日
特定事業の選定	平成28年9月30日
募集要項等の配布	平成28年10月14日
事業予定者選定	平成29年3月15日
事業協定締結	平成29年6月16日
施設供用開始	令和元年9月1日

V F M(Value for Money)

特定事業の選定段階でのV F M	9.1% PSC 18.95億円、PFI-LCC 17.23億円（現在価値）
事業者の選定段階でのV F M	10.7% PFI-LCC 16.93億円（現在価値）

提案審査

民間事業者選定の方法	総合評価一般競争入札方式
価格と定性面の評価方式	加算方式
内、価格要素の割合	20%
審査委員会構成（合計人数）	5人
内、学識経験者等	3人（東京都市大学都市生活学部教授、 千葉大学大学院工学研究科教授、 江戸川大学社会学部経営社会学科教授）
管理者（公務員）	2人（睦沢町 副町長、総務課長）
その他（地元等）	

選定・落札事業者

代表企業	パシフィックコンサルタンツ(株)
構成企業	(株)畔蒜工務店、東日総業(株)

事業概要

「鯖江駅周辺駐車場整備事業」は、JR 鯖江駅周辺において、駅前に 34 台分、駅東に 176 台分の市営の駐車場が当時整備されていたものの、依然として駐車場が不足していたため、鯖江駅東第 3 駐車場(36 台)を新設し駅周辺の駐車場収容台数を拡大する事業です。また併せて、既存の駅前駐車場(34 台)、駅東第 1 駐車場(97 台)・第 2 駐車場(79 台)及び市の主要施設である鯖江市文化センター前駐車場(300 台)の 4 つの既存駐車場についても、老朽化が顕著な既設駐車場の機械器具等の更新整備を行いました。PFI 事業者は、上記の施設整備に加えて事業期間 7 年間にわたり、計 5 つの駐車場施設を所有し(BOT 方式)、運営管理を行います。施設の整備更新、運営管理に要する費用は全て、駐車場の利用料金収入で賄う独立採算型の事業です。

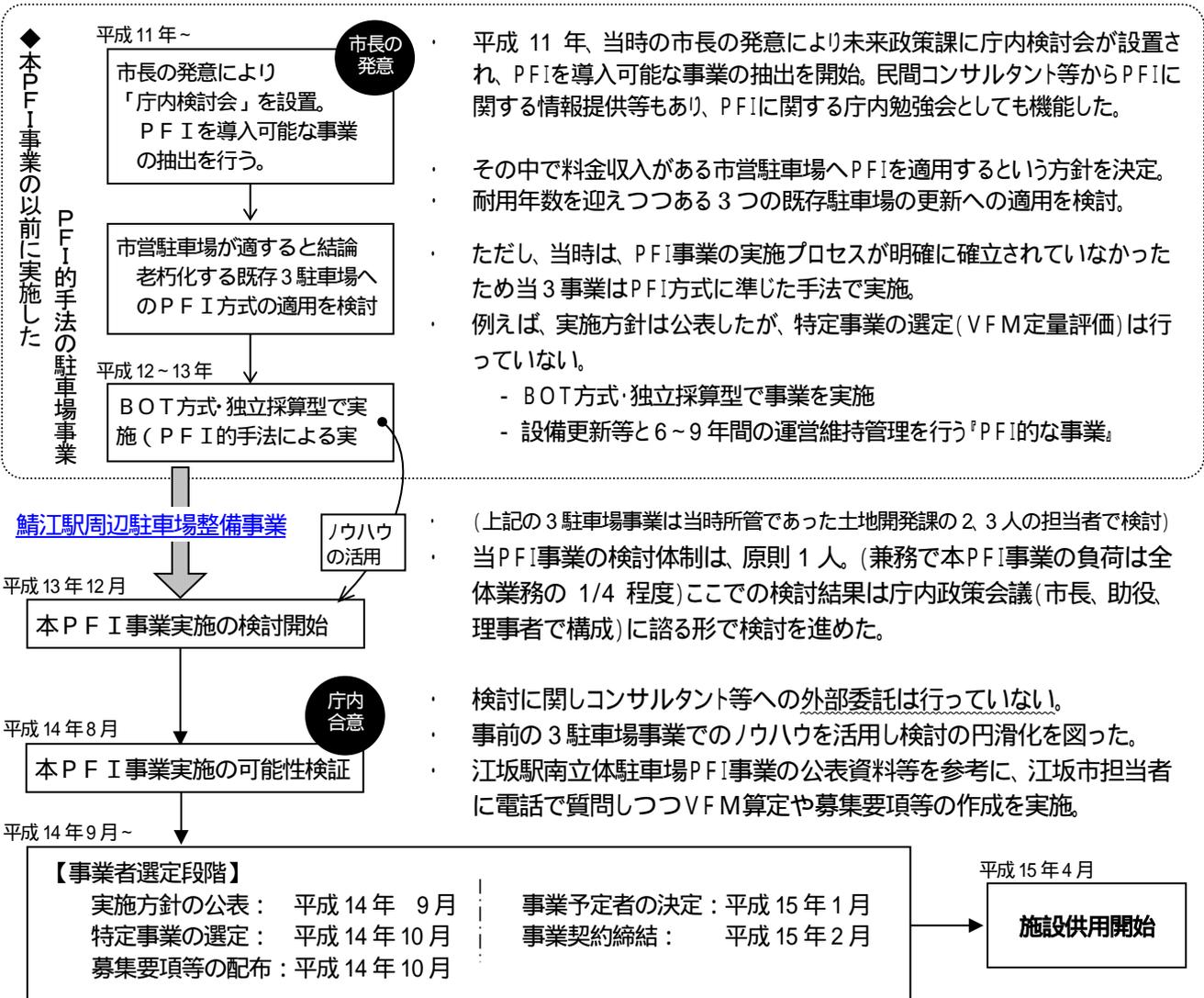


本事業は、平成 15 年 2 月下旬に工事に着手し、平成 15 年 4 月 1 日から施設の供用を既に開始しています。

Keyword

駐車場(地上・平面式)、BOT 方式、独立採算型、事業期間 7 年

1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ



2. 本事業における課題とその解決策

長期的な事業の継続のために、将来需要(駐車場利用者数)の予測を慎重に行いました。

本事業は、民間事業者が施設の整備、運営・維持管理に要する費用を、駐車場利用者から徴収する駐車料金のみで賄う独立採算型の事業であるため、事前の駐車場利用者数の需要予測が長期的な事業の安定性を確保するために非常に重要です。その点、本事業は、もともと駅前にある駐車場の増設を行うものであるため、既存の駐車場の過去の利用実績をもとに、ある程度確度の高い需要予測ができたと考えています。これに加えて、選定された民間事業者の事業計画も保守的な利用者数予測値に基づいており、その点でも、それ程大きなリスク要因とはならないだろうと考えていました。事実、施設の供用開始後の現在の状況も、選定された民間事業者の予測値を上回る利用があり、安定した事業運営を行っています。

民間事業者に事業期間の提案を求めました。

本事業では、募集要項等において行政が事業期間を事前に規定するのではなく、応募を希望する事業者に対して、施設所有権を市へ移転するまでの事業期間(年数)の提案を求めました。民間事業者から市への施設所有権移転後から施設耐用年数までは、駐車場の運営により市が収益を上げることができるため、PFI事業の期間が短い提案の場合(残りの期間が長くなる)、市はより多くの収入を得ることができるため高評価となります。選定された事業者の提案では、事業期間は7年でした。

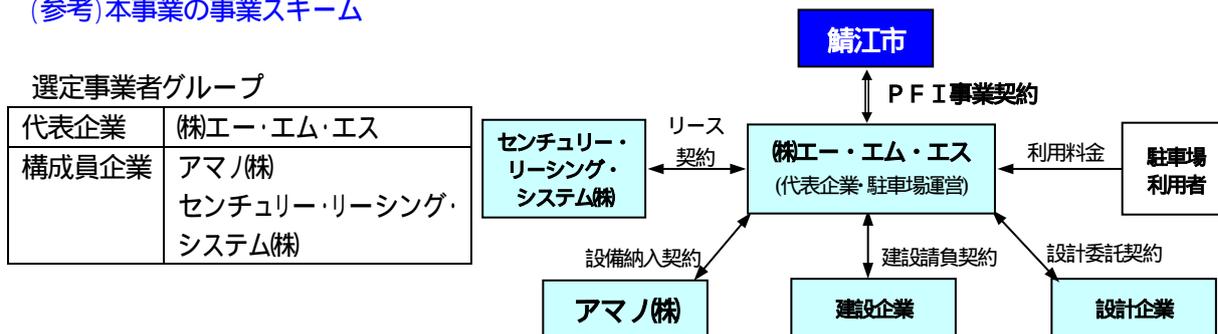


民間事業者の本事業への参画意向を事前に把握しました

当初、民間事業者の応募があるかどうかについて心配していたため、市の広報誌や市ホームページでの情報提供や募集要綱等資料を既存市営駐車場BOT事業を実施している民間事業者に送付する等して、民間事業者の本事業への参加を促す対応を取りました。

一方、地元企業の参画に関しては、駐車券発券設備の整備等、事業の内容として、そもそも地元企業向けではないこともあり、特段の対応を行っていません。

(参考)本事業の事業スキーム



3. 事業開始後の状況

(1) 運営モニタリング

供用開始直後は、市職員が不定期で運営状況を現場にて確認していましたが、特段の問題は出なかったため、現在は、事業者からの報告書の確認のみ市で実施しています。

また、鯖江市文化センター前駐車場(300台)については、もともと無料の駐車場を今回のPFI導入を契機として有料化しましたが、その結果、夜間や長期間の駐車や駐車場のたまり場的な使用が減少し、駐車場の秩序や周辺環境が向上し、特に周辺住民からは喜ばれています。

(2) PFI導入のメリット

地域から必要とされた公共施設の早期供用開始を実現しました

本事業については、従来型公共事業の手法により施設を整備することも選択可能でしたが、その場合は、市の財源の関係から、今回のように複数の駐車場を一括で整備・更新することは困難であり、複数年の段階整備にならざるを得なかったと思われます。必要な施設の早期供用を実現できる点は、PFI方式の導入の大きなメリットの一つであると考えます。



民間の創意工夫やノウハウを取り込むことにより、サービス品質が向上しました

選定された民間事業者から駐車場の機能・サービスの向上を図るための幾つかの提案を受けました。

例えば、本施設の車両入出ゲートは民間事業者のサポートセンター（関東地方）から遠隔操作・監視が可能となったため、ゲート故障時の駐車場利用者への対応が他の市営駐車場に比べ格段に迅速になっています。

また、その他にも施設供用の開始後に事業者から追加提案があり、料金支払にプリペイドカード方式が導入され、利用者の利便性がさらに向上しています。

(3) PFI導入のデメリット

従来型で事業を実施する場合に比べ、PFI事業の場合、事業実施や発注・事業者選定のプロセスにおいて、行政として踏まえるべきステップが多く、かつ手続きも煩雑であり、事務の負荷が増えたと実感します。

また、事業の運営面においては、北陸という土地柄、駐車場の運営面では冬季の除雪が大切なポイントですが、運営上重大な問題となるレベルではないものの、本PFI事業の場合、他の市営駐車場で行われているよりも除雪の頻度はやや少ないようです。

4. PFI事業を振り返って

(1) PFI事業の成功のポイント

行政と民間事業者の双方にメリットのある事業とすることが重要です

PFI事業の実施に際しては、行政と民間事業者の両方にバランスよくメリットがあるような事業にしなければ、応募する民間事業者の確保が望めず、企業間の競争が働かないため、結果としてVFMが達成できない可能性があるという点を強く考慮すべきです。そのためには、行政としても、事業の実施や応募に際し民間事業者へ要求する条件について、民間事業者の意向などを事前につかんだ上で、柔軟な対応を取る必要があります。

(2) PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

行政内に適切な検討体制を構築することが重要です

本事業の経験から述べますと、PFI事業を担当者1人で行うというのは非常に大変です。また、検討過程において、行政内部で事業の細部に精通した担当者間で議論しつつ検討を行えるというメリットを考えると、本事業の場合は、担当2人の体制が望ましかったと考えます。



本事業の担当者の鯖江市の佐々木博隆さん(右)と青山勇二さん

地方公共団体の財政の逼迫状況下、独立採算型PFI事業は、行政にとってメリットの大きい手法であると考えます

地方公共団体の財政が苦しく、まとまった初期投資の財源確保が困難な状況下では、PFI方式、特に独立採算型事業の導入は非常にメリットがあります。ただし、独立採算型の事業であるため、そもそも事業が成り立つのかどうか、事業の採算性については、事業者の募集に先立ち行政側で事前に入念な需要予測等を行う必要があることは明白です。

事業担当者： 鯖江市 企画財政部 財政課 財産管理Gr 参事 佐々木 博隆氏
" 都市整備部 都市計画課 都市計画Gr 参事 青山 勇二氏
〒916-8666 福井県鯖江市西山町 13-1
TEL : 0778 - 53-2238
email : sc-hishokoho@city.sabae.fukui.jp

事業データ

事業名称	鯖江駅周辺駐車場整備事業
発注者	鯖江市（福井県）
施設の種類・規模等	駅前駐車場計5ヶ所（収容能力：約600台）
P F I 事業の範囲	駐車場（新設1ヶ所及び既存駐車場の付帯設備更新）の設計、建設、運営及び維持管理業務

P F I 事業の概要

事業方式	B O T方式
事業形態	独立採算型
事業期間	選定事業者の提案により7年間

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	無し
アドバイザー選定方式	-

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成14年9月30日
特定事業の選定	平成14年10月25日
募集要項等の配布	平成14年10月25日
事業予定者選定	平成15年1月10日
事業協定締結	平成15年2月20日
開業	平成15年4月1日

V F M(Value for Money)

特定事業の選定段階でのV F M	0.10億円
事業者の選定段階でのV F M	リスク調整前4,237千円 リスク移動額6,408千円 合計10,735千円

提案審査

民間事業者選定の方法	公募型プロポーザル方式（一段階提案）
価格と定性面の評価方式	該当しない（独立採算型事業）
内、価格要素の割合	-
審査委員会構成（合計人数）	7人
内、学識経験者等	-
管理者（公務員）	7人（副市長3人、関係課長4人）
その他（地元等）	-

選定・落札事業者

代表企業	(株)エー・エム・エス
構成企業	アマノ(株)金沢支店、センチュリー・リーシング・システム(株)

リスク分担表（募集要項の公表段階）

事業名： 鯖江駅周辺駐車場整備事業

段階	リスクの種類	リスクの内容	負担者	
			市	事業者
共通	募集要項の誤り	募集要項の誤りによるもの		
	法令等の変更	本事業に特定のに影響を及ぼす法令等の変更		
		一般の民間事業すべてに影響を及ぼす法令等の変更		
	第三者賠償	工事による騒音・振動等による場合		
	住民問題	本事業を実施することに関する住民反対運動等		
		工事の実施に関する住民反対運動等		
	事故の発生	設計・建設・運営する上での事故の発生		
	環境の保全	設計・建設・運営する上での環境の破壊		
	事業の中止・延長	市の指示によるもの		
		施設の建設に必要な許認可などの遅延によるもの		
		事業者の事業放棄、破綻によるもの		
	物価	事業協定締結後のインフレ・デフレ		
金利	金利変動			
不可抗力	天災・暴動等による事業実施の変更・中止・延期			
計画段階	設計変更	市の提示条件・指示の不備、変更によるもの		
		事業者の指示・判断の不備によるもの		
	応募コスト	落選時の応募コストの負担		
	資金調達	必要な資金の確保に関するもの		
建設段階	設計変更	市の提示条件・指示の不備、変更によるもの		
		事業者の指示・判断の不備によるもの		
	工事の遅延・未完工	工事の遅延・未完工による開業の遅延		
	工事費増大	市の指示による工事費の増大		
		上記以外の工事費の増大		
	性能	要求仕様不適合(施工不良を含む)		
	一般的障害	工事目的物・材料・他関連工事に関して生じた損害		
瑕疵担保	隠れた瑕疵の担保責任			

段階	リスクの種類	リスクの内容	負担者	
			市	事業者
運営	需要変動	利用者数の増減による営業収入の変動		
	計画変動	市の責任による事業内容の変更		
	運営費の上昇	物価、計画変更以外の要因による運営費用の増大		
	施設損傷	事故・災害による施設の損傷		

事業概要

「八尾市立病院維持管理・運営事業」は、八尾市が別途、設計・建設を行う市立病院において、民間事業者が院内の一部の設備、什器、備品等を調達・保有し、事業期間中の病院施設の維持管理及び医療関連サービス等の運営業務を行う事業です。本事業の特徴は、施設(病院)建設を含まず、初期投資が極めて限定的であり、また、医療法に基づく政令 8 業務や電子カルテを含む総合医療情報システムの運用・保守といった運営業務に重点をおいた「運営型PFI」事業である点です。



本病院は、病床数 380 床、延床面積約 39,000m²、平成 13 年 7 月の建設工事着手を経て平成 16 年 5 月に開院され、地域の中核病院としての役割を担っています。

Keyword

病院、運営型PFI、BOT方式(一部BTO方式)、サービス購入型(+独立採算業務収入)、事業期間 15 年

1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ

PFI事業化検討開始以前の経緯

平成 10 年度～

基本構想の決定、病院建設工事

- 平成 10 年、市立病院移転新築基本構想の決定。
- 平成 13 年、病院建設工事着手。(平成 15 年 12 月竣工)
- 総合医療情報システムの整備についても、開発スケジュール確保のため、PFI 事業範囲とせず、PFI 事業に先立ち、別途発注した。

PFI事業化検討の経緯

平成 13 年

市特別職から病院運営業務のアウトソーシングの可能性検討指示

市上層部の発意

- 市特別職から「病院建設準備室」へ、病院運営業務のアウトソーシングに関する検討の指示。検討対象の手法の一つとして、PFIも含まれた。

市内部検討の実施
PFIの導入メリットあり。

- 上記の建設準備室の内部検討により、病院事業は運営業務の効率化が非常に重要であると考え、PFI導入のメリットがあると判断。

平成 14 年 4 月

PFI導入可能性基礎調査の実施(外部委託)

- 平成 14 年 4 月、「IT を中核とした PFI 導入可能性基礎調査」を外部委託。
- 内閣府より民間資金等活用事業調査費補助金の交付を受ける。
- コンサルタントの選定では、病院PFI事業での業務実績を重視。プライウォーターハウス・パース フィナンシャル・アドバイザーズ(株)、三井安田法律事務所、(株)病院システム等によるグループを選定。
- 平成 14 年当初、専任職員 1 名の事務局体制。その後、最大で、部長級職員を筆頭に全 4 名の専任体制とした。

事務局の設置(PFI専任)

新病院における業務把握
民活可能性、事業手法を
検討。また、市場調査も実

- 下記の 3 点について、重点的に検討を実施
新病院における業務把握、民活可能性、事業手法
- また、市場調査(民間事業者の事業参画意向調査)も実施。民間事業者の本事業に対する高い興味を確認した。

平成 14 年 8 月

議会説明。賛同を得る。

庁内合意

- 平成 14 年 8 月の議会(特別委員会)に報告。PFI導入へ向け賛同を得る。

平成 14 年 9 月～

【事業者選定段階】

実施方針の公表：平成 14 年 9 月
 特定事業の選定：平成 14 年 10 月
 募集要項等の公表：平成 14 年 12 月

事業者の決定：平成 15 年 7 月
 事業契約締結：平成 16 年 3 月

平成 16 年 5 月

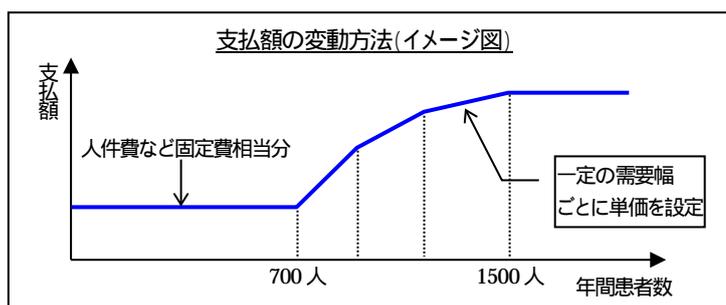
施設供用開始

2. 本事業における課題とその解決策

将来の需要変動(患者数など)に対応可能な、民間事業者へのサービス対価支払方法を採用しています

本事業では、将来の患者数等の需要変動に対応しサービス対価の額が増減する民間事業者への支払方法を採用し、市と民間事業者の間の需要変動リスクに関する負担をバランス化しています。

右の図に示すとおり、民間事業者への支払額が、例えば、病院を訪れる患者数の実際の数により変動します。また、患者数が減ったとしても、人件費等の固定費は常時発生することから、患者数が減少したとしても、固定費相当額については民間事業者に支払うこととし、民間事業者の経営状況の安定化を図ることにしました。



情報システム開発者の優位性を排除した公平な事業者選定の実施に努めました

本事業は、別途整備した医療情報システムの運営、保守管理業務を含んでいたため、当システムを開発した企業が属する応募者グループが事業者選定において過度に優位になり、民間事業者間の競争原理が働かない状態になることが危惧されていました。

これに対して、本事業では、Function Point 法(FP 法。システムの持つ機能数等を基に、そのシステムの規模を定量的に FP 値として計測する方法)を導入しました。将来のシステム変更等の保守に係る、市から民間事業者への支払額については、客観的な指標である FP 値当たりの単価の提案を各民間事業者から求めることとして、システム開発者以外のより多くの民間事業者が適切な費用見積りを行える仕組みを整えました。FP 法の採用により、民間事業者の生産性を評価し、工数管理とコスト管理に適用することで、事業期間にわたってシステム開発者の優位性を排除することに一定の効果があったと考えます。

本事業への参加を希望する企業の「事前登録」リストを公表し、応募グループの組成の円滑化をねらいました

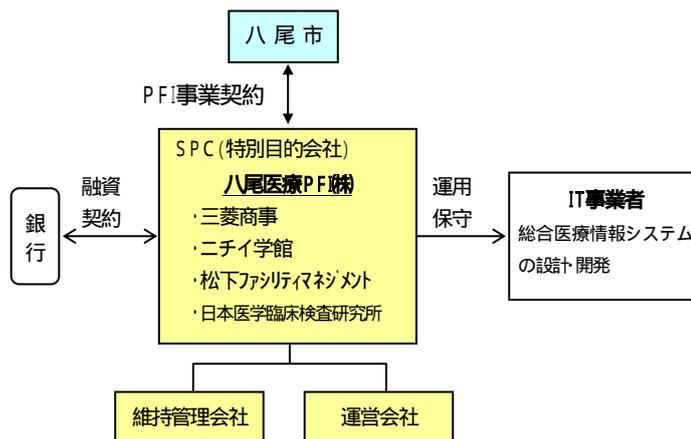
民間事業者の提案書提出に先立ち、本事業への参加を希望する民間企業について事前登録を全 3 回実施し、各企業の連絡先や参加希望の業務種類等のリストを公表しました。また事前登録に際しては、下記の区分を明示し、本事業へ応募する民間事業者グループの組成を円滑に行うことに役立ったと考えます。

- (1) PFI事業を行う特別目的会社(SPC)への出資を希望する民間事業者
- (2) SP Cから業務を受託することを希望する民間事業者(協力企業)
- (3) 協力企業から業務を受託することを希望する民間事業者

民間事業者の組織には、業務全体を統括管理することができる有能なゼネラルマネージャーが必要です

PFI導入によって期待されているサービスの向上を達成するためには、本事業に係る全ての業務受託企業を統括できるゼネラルマネージャーの存在が非常に大切です。単なる「受託企業の集まり」ではあってはならないことは明白であり、現場責任者であるゼネラルマネージャーに高い能力が求められると考えます。本事業では、ゼネラルマネージャーの選任に先立ち、病院長と事務局長により面接を行うこととし、有能な人材の配置を民間事業者に求めました。また、その際、出身母体である構成企業の一員としての視点ではなく、市立病院の統括者という視点から事業運営に当たる旨、繰り返し要求しました。

事業スキーム図



3. 事業開始後の状況

(1) 運営モニタリングの方法

病院の運営は非常に複雑なため、本事業のモニタリング実施計画については、専門の医療コンサルを用い作成しました。通常のモニタリングは、民間事業者から毎月提出されるセルフモニタリングレポートを市が確認する形で行っています。また民間事業者の幹部職員は月2回の病院の幹部会議と月例の病院運営会議に出席し、その都度、民間事業者の運営業務について協議と指示を行っています。ただし、運営を開始したところ、運営開始前の想定と現在の実際の状況の間に乖離も出てきており、モニタリング方法は、供用開始1年後に見直しを行うことになっています。

(2) PFI導入のメリット

民間事業者の創意工夫やノウハウにより事業運営の質的向上を実現しました

PFIの導入により、患者等へのサービス品質が旧病院と比較して向上したと感じます。例えば、病院給食についてはメニューの選択式が実現されました。また、旧病院では夕方以降は、病院にいる事務員や作業員の数が極端に減っていましたが、今は人員配置が柔軟なため、そのようなことはなくなり患者や医師等の利便性が向上しました。一方、PFI事業では複数の業務をPFI事業者が一括して管理するため、各業務の境界領域のすきま業務について、どの事業者も実施しないといった状況は飛躍的に改善されました。

実際、開院後に実施したアンケート調査結果から見ると、概して、患者からの評判は良好です。また、民間事業者が病院の運営に係る様々な業務を行っていることに対しても賛成の声が約半数を占めています。

12.7%のVFM(コスト削減)が見込まれました

事業者選定には4つの民間事業者グループからの参加(途中1グループ辞退)があり、最終的に12.7%ものVFM(事業費の削減)が見込まれました。また、これに加えて、病院内の市職員の人員の削減も達成されています。現在既に、もとの調度係や営繕系の職員6~8人程度の人員が削減されており、将来的には、現在約30人いる事務部門の職員が、人事、経理、企画、モニタリングを担当する15人程度に減らせるのではないかと考えています。こうした事務部門で削減された人数は、医師や医療スタッフの新規採用数の増加にまわせるため、提供する医療のより一層の向上に繋がる効果があります。

民間との協働を通じて、行政職員の意識改革につながっています

具体的に目に見えるメリットではありませんが、民間事業者との包括的な協働体制の構築や民間のビジネス手法を行政に導入する点等、PFI事業の実施は行政にとって新しいチャレンジといえるため、市の職員の意識改革につながる点もPFI導入のメリットの一つとして実感しています。

(3) PFI導入のデメリット

PFIのデメリットといえるかどうかわかりませんが、現在のところ、民間事業者が公共事業(公立病院の運営)に不慣れなため、市職員が民間事業者の手助けをする場面が多いと感じています。今はまだ、事業が開始された直後であり、民間事業者が当初提案した運営レベルが100%達成されている状況には至っていません。実際、ほんの一部ではありましたが、要求された業務を民間事業者が実施できず、該当する部分のサービス対価の請求を民間事業者が行わないということもありました。ただし、民間事業者もスタッフ数を当初予定の8人から12人に増員して運営開始初年度を乗り切るため積極的な努力をしています。今後も継続的にサービスレベルの向上を目指して市と民間事業者の間で協力することが必要と考えています。

4. PFI事業を振り返って

PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

地方公共団体内の体制強化が不可欠です

よく言われることですが庁内の検討体制作りや府・県や国とのネットワーク作りは非常に重要です。PFI検討事務局の体制としては、事業担当課に加えて、財政及び法務担当課の職員が参加することが望ましいと考えます。また、人事担当課へ働きかけ理解を得て、検討期間中に事務局職員の人事異動が無いようにすることも重要と考えます。



八尾市立病院事務局長の阪口明善さん(左)と医事管理課係長の井上剛一さん

PFIに適する事業について

図書館や公民館等の教育施設はPFI導入に適する事業ではないでしょうか。例えば、私立大学の図書館がそれぞれ特色・個性をもっているのを見れば明らかなように、PFIを導入し、民間のノウハウを取り入れることにより各図書館の個性を出すことが可能と考えます。

一方で、住民参加により住民の要望を積極的に取り入れることを目指すタイプの公共事業、例えば住民参加型のまちづくり事業等では、PFIを導入したとしても、民間事業者の自由な創意工夫・ノウハウを取り入れることに限界があると考えます。また、運営部分の比重の小さい、施設整備と通常の施設の維持管理を主体とする事業もPFI方式には本来向かないと考えます。

事業担当者： 八尾市 市立病院事務局 医事管理課 係長(PFI担当) 井上 剛一氏 " 主査(PFI担当) 植村 佳子氏 〒581-0069 大阪府八尾市龍華町1-3-1 TEL : 0729-22-0969 email : ijika@city.yao.osaka.jp
--

事業データ

事業名称	八尾市立病院維持管理・運営事業
発注者	八尾市（大阪府）
施設の種類・規模等	八尾市立病院（病床数：380床） （駐車場 - 293台、駐輪場 - 300台）
P F I 事業の範囲	病院設備の一部整備、施設及び設備の維持管理、病院運営業務（経営及び診療行為を除く）

P F I 事業の概要

事業方式	B O T 方式（一部 B T O 方式）
事業形態	サービス購入型 < 固定費 + 変動費 > （+ 独立採算業務収入）
事業期間	16年

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	ブライソウォーターワークス・ス・フィナンシャル・アドバイザーズ(株)、(株)医療開発研究所、(株)システム環境研究所、(株)病院システム、(株)昭和設計、三井安田法律事務所
アドバイザー選定方式	指名プロポーザル

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成14年9月10日
特定事業の選定	平成14年10月30日
募集要項等の配布	平成14年12月11日
事業予定者選定	平成15年7月16日
事業協定締結	平成16年3月26日
開業	平成16年5月1日

V F M (Value for Money)

特定事業の選定段階での V F M	約6.3%
事業者の選定段階での V F M	12.7%

提案審査

民間事業者選定の方法	公募プロポーザル方式
価格と定性面の評価方式	除算方式
内、価格要素の割合	
審査委員会構成（合計人数）	10人
内、学識経験者等	9人（大阪大学教授、関西学院大学教授、八尾市薬剤師会会長、奈良県立医科大学附属病院薬剤部長、八尾市歯科医師会会長、八尾市医師会副会長、弁護士、広島国際大学教授、公認会計士）
管理者（公務員）	1人（市立病院長）
その他（地元等）	

選定・落札事業者

代表企業	三菱商事(株)
構成企業	松下ファシリティマネジメント(株)、(株)ニチイ学館、(株)日本医学臨床検査研究所

リスク分担表（募集要項の公表段階）
事業名： 八尾市立病院維持管理・運営事業

負担者： 主分担 従分担共

発生段階	リスク		リスク分担		摘要		
	リスク項目	リスクの内容	公共	民間事業者			
共通	1	募集要項リスク	募集要項の誤りに関するもの、内容の変更に関するもの				
	2	応募リスク	応募費用に関するもの				
	3	契約締結リスク	選定事業者と契約が結べない、又は契約手続きに時間がかかる場合			帰責性による	
	4	資金調達リスク	必要な資金の確保に関するもの				
	5	制度関連リスク	法制度・税制度・許認可の新設・変更に関するもの(本事業にのみ影響を及ぼすもの)			基本的に民間負担とするが、大幅な変更がある場合は公共と協議を行う。	
	6		法制度・税制度・許認可の新設・変更に関するもの(上記以外のもの)				
	7		許認可遅延リスク	許認可の遅延に関するもの(公共が取得するもの)			
	8		上記以外、民間事業者の申請等の手続きの不備等による許認可の遅延に関するもの				
	9	社会リスク	住民対応リスク	施設等の設置・運営に関する住民反対運動・訴訟・要望等に関するもの(調査、工事を含む。)			帰責性による。医療行為に起因する住民反対運動・訴訟・要望等は公共が負担する。
	10			上記以外のもの(民間事業者が行う維持管理、運営)に関する住民反対運動・訴訟・要望等に関するもの			
	11	第三者賠償リスク	民間事業者が行う業務に起因する騒音・振動・光・臭気に関するもの	民間事業者が行う業務に起因する騒音・振動・光・臭気に関するもの			
	12			公共の責めによる医療業務中の事故に関するもの			
	13			民間事業者の責めによる医療業務中の事故に関するもの			
	14			上記以外のもの(民間事業者が行う運営業務中の事故及び維持管理の不備による事項等)			
	15	環境問題リスク	民間事業者が行う業務に起因する有害物質の排出・漏洩等、環境保全に関するもの				
	16	デフォルトリスク(事業の中止・延期)	民間事業者に起因するもの	民間事業者の事業放棄、破綻によるもの			
	17			民間事業者の提供するサービスの品質が業務要求水準書の示す一定のレベルを下回った場合			
	18			公共に起因するもの	公共の債務不履行により当該サービスが不要となった場合等		
	19	不可抗力リスク	風水害、暴動、地震等			基本的には公共が負担することとするが、保険の付保等が可能なものについては民間事業者がカバーする。	
	20	金利リスク	金利の変動に関するもの(開院後、維持管理・運営期間中)			資金調達の必要がある場合	
	21	物価リスク	維持管理・運営期間中のインフレ、デフレ			原則インフレ指標(消費者物価指数)に従って一定期間毎に運営費の支払いを見直すこととし、予め定めた一定幅以上のインフレ、デフレについては公共が負担する。	

発生段階	リスク		リスク分担		摘要		
	リスク項目	リスクの内容	公共	民間事業者			
開業準備段階	22	医療機器・備品等納品遅延リスク	民間事業者が設置する医療機器、備品等の納品遅延に起因するもの				
	23	補助金未確定リスク	補助金の交付に関するもの				
	24	医療機器・備品等移設リスク	既存病院の医療機器、備品等の移設に関するもの				
	25	データ移行リスク	電子情報、カルテの移行に関するもの				
	26	技術革新リスク	医療機器陳腐化リスク	提案時に想定した公共が保有する医療機器が開業までの間に技術的に陳腐化した場合			
	27			提案時に想定した民間事業者が保有する医療機器が開業までの間に技術的に陳腐化した場合			
	28		システム陳腐化リスク	提案時に想定したシステムが開業までの間に技術的に陳腐化した場合			
維持管理・運営段階	29	支払遅延・不能リスク	公共からのサービスの対価の支払遅延・不能に関するもの				
	30	病院経営リスク	病院の経営に関するもの				
	31	維持管理リスク	計画変更リスク	公共の責めによる事業内容・用途の変更に関するもの			
	32			上記以外の要因による事業内容・用途の変更に関するもの			
	33		性能リスク	要求水準の不適合によるもの			
	34		病院施設の瑕疵リスク	病院施設に隠れた瑕疵が見つかった場合			
	35	維持管理コストリスク		公共の責めによる事業内容・用途の変更等に起因する維持管理費の増大・減少等			
	36			上記以外の要因による維持管理費の増大(物価・金利変動に関するものは除く。)			
	37	施設損傷リスク		施設の劣化に対して適切な措置がとられなかったことによるもの			
	38			事故・火災等によるダメージ等			保険の付保等にてカバーできる施設損傷については民間事業者が負うこととするが、その他の場合は公共と協議を行う。
	39			入院患者及び利用者等第三者による施設の損傷等			基本的には公共が負担するものとするが、施設損傷の程度に応じて民間事業者と協議する。
37			入院患者及び利用者等第三者による施設の損傷等			基本的には公共が負担するものとするが、施設損傷の程度に応じて民間事業者と協議する。	
40		修繕費増大リスク	修繕費が予想を上回った場合				

発生段階	リスク			リスク分担		摘要	
	リスク項目	リスクの内容	公共	民間事業者			
維持管理・運営段階	41 運営リスク	計画変更リスク	病院の事業内容・用途の変更、仕様の変更に伴うもの				
		性能リスク	要求水準の不適合によるもの				
		42	運営コストリスク	民間事業者の業務手順等に起因する業務量及び運営費の増大等			
		43	需要変動リスク	患者数の急増加等の要因による業務量及び運営費の増大等（物価・金利変動によるものは除く。）			基本的には民間が負担するものとする。ただし、予め定められた一定幅を超える場合については公共と協議する。詳細は条件規定書に記載する。
		44	セキュリティリスク	民間事業者の警備不備によるもの			
		45		上記以外のもの			
		46	医療業務リスク	医療業務中の医療行為に起因する事故に関するもの			
		47		医療業務中の民間事業者が保有している機器、器具等の不備、不良から生じた事故に関するもの			
		48		上記以外のもの（運営業務の事故、施設の劣化及び維持管理の不備による事項等）			帰責性による
		49	飲食店、売店等一般サービス等の需要リスク	利用者の減少等			
50	技術革新リスク	医療機器陳腐化リスク	開業後に公共の保有する医療機器が技術的に陳腐化した場合				
51			開業後に民間事業者の保有する医療機器が技術的に陳腐化した場合				
52		システム陳腐化リスク	開業後に総合情報システムが技術的に陳腐化した場合				
53			開業後に民間事業者が設置したシステムが技術的に陳腐化した場合				
54	移管手続きリスク	医療機器、器具、備品等の移管手続きに伴う諸費用の発生に関するもの					
移管リスク	55						

事業概要

本事業は、運転開始から30年余りが経過し老朽化が進んでいる寒川浄水場排水処理施設の脱水施設の更新等を行う事業で、施設の更新に当たり循環型社会の実現の観点から、汚泥の脱水処理に伴い発生する脱水ケーキの減量化と再生利用の促進に対応する新たな脱水施設を整備するとともに、既存の濃縮施設と合わせた排水処理施設全体の維持管理・運営を行うものです。

平成15年12月に特定事業契約を締結。2年4ヶ月の整備期間を経て、施設の供用開始は平成18年4月を予定しています。



Keyword

上水道、既存施設の更新、BTO方式、サービス購入型、発生土、再生利用、事業期間 22 年

1. 事業化までの庁内体制の流れ

平成 12 年 5 月

検討会での事業の抽出
(県職員のみでの構成)

- 平成 12 年 5 月に企業庁として「水道事業における PFI 事業の調査・研究に係る検討会」を庁内に設置し企業庁の事業で PFI に馴染む事業の抽出を行った。

平成 12 年 9 月

神奈川県版 PFI ガイドラインの策定

- 県全体において PFI に対する取組は積極的で、ガイドラインを作成し、PFI に適しているものは積極的に導入するという方針が掲げられた。

平成 12 年 11 月

調整会議の開催
(庁内で合意)

庁内合意

- 同年 11 月に総務部財産管理課の所管する県有地・県有施設利用調整会議を開催し、寒川浄水場排水処理施設の更新事業を PFI 導入可能性調査の対象事業とすることを県として組織決定した。

平成 13 年度

PFI 導入可能性調査の実施

- 平成 13 年、PFI 導入可能性調査を(財)日本経済研究所へ外部委託。また、事務職 2 人 + 兼任技術職 1 人(平成 14 ~ 15 年度は事務職 3 人 + 技術職 2 人)の事務局を設置し体制を整えた。この他、総務部財産管理課などのバックアップ体制が整えられた。

- PFI 導入可能性調査において、本事業への PFI 導入により期待される効果が確認され、事業実施へとつながった。

平成 14 年 8 月 ~

【事業者選定段階】

実施方針の公表：	平成 14 年 8 月	！	落札者の決定：	平成 15 年 11 月
特定事業の選定：	平成 14 年 11 月	！	事業契約締結：	平成 15 年 12 月
募集要項等の配布：	平成 15 年 4 月	！		

平成 18 年 4 月 ~

施設供用開始予定

2. 本事業における課題とその解決策

処理量や需要の変動リスクに関して基本的には事業者の負担としました。

本事業では、浄水過程で発生する浄水スラッジ(原水から取り除いた汚泥)を処理した脱水ケーキを全量再生利用(一部販売)することとなっています。年によっては浄水スラッジが多く発生したり、脱水ケーキがうまく再生利用できないということも想定され、そうした事態に対して、行政と民間事業者のどちらが、どのように対処するかということが議論となりました。

・浄水スラッジ量の将来変動について

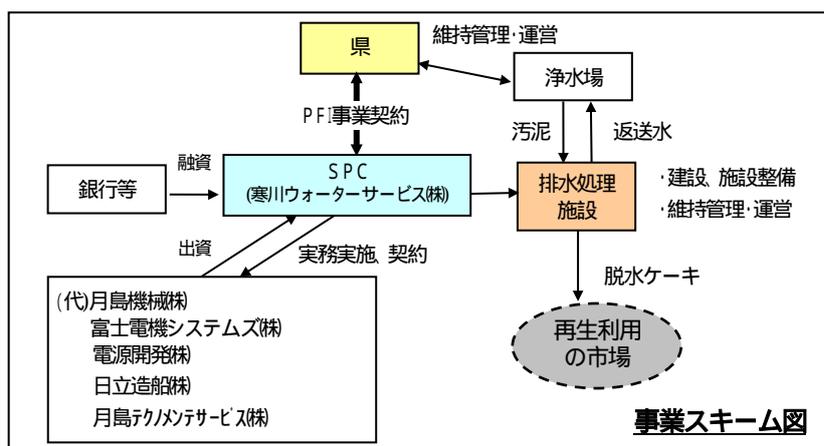
年間の浄水スラッジ量は、過去の実績値から、ある程度推測できることから、それほど過大なリスクが民間に負担されているわけではないと考え、あらかじめ定めた一定量までの将来変動への対処については事業者の責任としました。万一、想定外の量が発生した場合には、適切な対応を事業者との間で協議することを予定しています。

・需要変動について

脱水ケーキを予定どおり再生利用(一部販売)できない場合の責任についても民間へ移転しました。ただし、やむを得ない場合には協議の上で最終処分場に埋め立てることも認めています。

事業者の参画促進に関して

集会形式での意見交換会や企業毎の個別ヒアリングを実施し、相互理解を図るとともに、できる限り事業者の意見を取り入れるようにしました。その結果、最適なリスク分担や事業スキームが構築できたものと考えています。



3. 事業開始後の状況

(1) モニタリングの方法

県(事業担当課)が中心となってモニタリング(事業実施状況の確認)を行います。必要に応じて庁内の各関係部署から支援を受ける体制となっています。工事監理はSPCが行います。また、SPCの財務諸表のチェックについては、県の他のPFI事業と一括でコンサルタントに委託しています。

事業が円滑に進むよう調整を図るための組織として、県と事業者による「関係者協議会」を設置しています。また、下部組織として技術・事務に分かれたワーキンググループを構成し、それぞれの問題点の解決方法などを検討しています。

(2) PFI導入のメリット

事業コストを削減することができます。

PFIの導入(一括業務委託、性能発注、長期契約)により、民間ノウハウを発揮しやすい条件が整うことから、効率的な施設の設計・建設、維持管理・運営等が実現され、事業コストを削減することができます。

柔軟性のある民間の創意工夫やノウハウの発揮を期待することが可能です

民間事業者にとって自由度の高い事業とすることにより、浄水スラッジの安定的な処理や脱水ケーキの再生利用の長期安定化に関して、民間の技術力や市場変動への対応力が十分に発揮されるものと期待しています。

(3) PFI導入のデメリット

PFI事業に特有の事務作業が増えることもあります。

PFI事業は従来型の事業よりも事業実施における手続き等が煩雑なため、従来型の公共事業ではなかった事務作業が生じます。特に、事業計画・事業者選定段階での作業量は膨大なものになります。また、実施段階に入ってから、従来型の事業とは違った形でのモニタリング(事業実施状況の確認)をしっかりと行っている体制が必要です。

(4) その他苦労した点

公務員にとっては、金融の分野は馴染みがないこともあり苦労が多かったと思います。ただ、本事業を実施する以前から、リースを担当する部署があったため、比較的円滑にPFIの導入ができたのだと思います。

評価基準を適切に設定することに難しさを感じました。特にコンソーシアムの総合力をどのように評価するかという点が議論の対象となりました。

リスク調整費については詳細な検討を行い、発現確率が高いと想定されるリスク項目を可能な限り列挙し、定量的な評価(金額換算)を行いました。ただ、金額換算に関し客観的な根拠を表しにくいという点も考慮し、リスク調整費を考慮した場合としない場合の双方についてVFMを公表しました。

4. PFI事業を振り返って

(1) PFI事業の成功のポイント

シンプルな事業スキームを構築することが望ましいと考えます

最も重要な目的に焦点を当て、事業範囲やスキームをできるだけシンプルにすることが大切だと思います。

例えば、本事業では当初、コジェネ(熱電供給システム)導入を検討しましたが、省エネ効果、コスト面、水道施設としての必要性等を総合的に評価し、最終的に事業範囲から除きました。(本事業においてはコジェネを導入しても十分な効果が得られないと判断しましたが、施設規模や事業内容によって評価が異なるため、当然ながらコジェネ導入が大きな効果を発揮する事業も数多くあると思います。)

事業範囲をシンプルにしたほうが事業目的を明確にできるため、民間事業者としても、どのようなノウハウの発揮が期待されているのかを考えやすくなり、参画しやすくなるのではないかと思います。

また、あまり複雑な事業スキームにしてしまうと、民間負担リスクの範囲も拡大してしまいがちになるため、リスクプレミアム(リスクの増加に応じて事業者や投資家等が期待する上乗せ分の収益)が事業者の入札額に跳ね返り、結果としてVFMが減少してしまう懸念もあります。

適切な審査を行うことに留意することが必要です

提案審査に当たっては、はじめに事業の要点を押え、何が本事業にとって重要かをあらかじめ整理しておくことが大切です。

本事業では総合評価一般競争入札での事業者選定を行いました。県がこの事業において重視している点を民間事業者によく理解していただくために実施方針と同時に「落札者決定の考え方」を公表しています。本事業は、「安全な水道水の安定供給」に密接に関わる事業であることから、価格以外の評価としては「安全性」や「信頼性」を特に重要視しました。

また、総合評価方式では、価格点だけで優劣が決定してしまわないような(価格以外の評価による逆転の可能性があるような)配点割合とすることが望ましいと思います。

審査委員会は事業の内容や特性に応じた専門家により構成されることが必要です

本事業では、水道分野や環境分野をはじめ様々な専門分野の方々に審査委員になっていただき、各々専門的な立場からのご意見をいただきながら提案審査を行いました。審査委員会は、事業の内容や特性に応じた専門家により構成されることが必要です。

また、PFI事業では法律や金融など、従来型の公共事業では出てこなかったPFI特有の分野についての議論も多いため、この点にも配慮することが必要であると思います。

(2)PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

事業の必要性や求められる機能を明確にしておくことが重要です

PFI等事業手法の議論の前に、その事業の必要性や求められる機能を明確にするため、あらかじめ密度の濃い議論を庁内で行っておくことが最も重要だと思います。

参加しやすい事業スキームの構築に心掛けることが重要です

上記を踏まえたうえで、民間事業者ノウハウを発揮してもらうため、又はより多くの参加を得て適切な競争環境を作るためには、リスク分担や事業範囲をどのように構築していけばいいのかを十分に検討することが重要です。

民間事業者との意見交換、相互理解が大切です

事業の計画に当たっては、民間事業者と意見を交換し、その内容を検討した上で、より良い事業とするために有益な意見については、これを取り入れていくという方針で取り組むことが大切であると考えます。また、意見交換を実施する場合には、一方的な意見把握にとどまらず、県の考え方についても十分に説明し、「相互理解」を図っていくことが非常に重要なことだと思います。

具体的な取組として、本事業では平成14年10月に意見交換会を、平成14年11月～12月にかけて事業者ヒアリングを実施しています。(これらの結果については、県のホームページで公表しています。)



本事業をご担当された神奈川県庁の田中さん、秋田さん、伊藤さん、石坂さん(左から)

事業担当者： 神奈川県企業庁水道局寒川浄水場浄水部浄水課	主査 伊藤 聡氏
	主査 石坂 智氏
〒253-0106 高座群寒川町宮山 4271	
TEL : 0467 - 75 - 1058	
email : ito.0qw@pref.kanagawa.jp	

事業データ

事業名称	寒川浄水場排水処理施設更新等事業
発注者	神奈川県
施設の種類・規模等	浄水場排水処理施設
P F I 事業の範囲	新たな脱水施設等の設計・建設及び既存の濃縮施設を含めた排水処理施設全体の維持管理・運営業務

P F I 事業の概要

事業方式	B T O方式
事業形態	サービス購入型
事業期間	22年3ヶ月

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	(財)日本経済研究所
アドバイザー選定方式	指名競争入札

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成14年8月1日
特定事業の選定	平成14年11月21日
入札説明書等の配布	平成15年4月11日
落札者決定	平成15年11月7日
事業協定締結	平成15年12月19日
開業	平成18年4月（予定）

V F M (Value for Money)

特定事業の選定段階でのV F M	6.6%（9.29億円減、リスク調整前）、9.3%（リスク調整後）
事業者の選定段階でのV F M	36.11億円（25.0%） PSC:144.18億円、PFI-LCC:108.07億円（リスク調整後）

提案審査

民間事業者選定の方法	総合評価一般競争入札（一段階提案）
価格と定性面の評価方式	加算方式
内、価格要素の割合	70%
審査委員会構成（合計人数）	9人
内、学識経験者等	5人（一橋大学大学院商学研究科教授、 鳥取大学教育地域科学部教授、 静岡県立大学大学院生活健康科学研究科教授、 厚生労働省国立保健医療科学院水道工学部長、 東京大学大学院工学系研究科教授）
管理者（公務員）	3人（県企業庁水道局長、県総務部次長、県総務部参事）
その他（地元等）	1人（寒川町助役）

選定・落札事業者

代表企業	月島機械株
構成企業	富士電機システムズ株、電源開発株、 日立造船株、月島テクノメンテサービス株

リスク分担表（入札公告の段階）
事業名： 寒川浄水場排水処理施設更新等事業

リスクの種類	リスクの内容	負担者		備考		
		県	事業者			
共通	入札説明書リスク	入札説明書の誤りに関するもの、内容の変更に関するもの等				
	契約リスク	落札者と契約が結べない又は契約手続きに時間がかかる場合		注1		
	制度関連リスク	法制度リスク	法制度の新設・変更に関わるもの			
		許認可遅延リスク	許認可の遅延に関するもの（事業者が取得する部分）			
			許認可の遅延に関するもの（上記以外の部分）			
	税制度リスク	法人税の変更に関するもの（法人の利益に係るもの）				
		法人税の変更に関するもの（上記以外のもの）				
		消費税の変更に関するもの				
	社会リスク	住民対応リスク	排水処理施設の設置に対する住民反対運動・訴訟・要望に関するもの			
			上記以外のもの（調査、工事、維持管理及び運営に対する住民反対運動・訴訟・要望に関するもの等）			
環境問題リスク		調査・建設・運営段階における騒音・振動・光・臭気等に関するもの				
第三者賠償リスク	調査・建設・運営段階において第三者に及ぼした損害に関するもの					
	デフォルトリスク	事業者の責めによるもの 事業者の事業放棄・破綻によるもの、事業者の提供するサービスが定められた条件を満たさない場合等				
フォースマジュールリスク	県企業庁の責めによるもの 県企業庁の債務不履行、当該サービスが不要となった場合等					
計画設計段階	フォースマジュールリスク	戦争、風水害、地震等		注2		
		計画・設計リスク	発注者責任リスク 工事請負契約の内容及びその変更に関するもの等			
		測量・調査リスク	県企業庁が実施した測量・調査に関するもの			
			事業者が実施した測量・調査に関するもの			
		設計リスク	設計の不備・変更によるもの（県企業庁の提示条件・指示の不備、変更によるものを除く）			
		応募リスク	応募費用に関するもの			
資金調達リスク	必要な資金の確保に関するもの					
建設段階	建設リスク	用地リスク	建設用地の確保に関するもの			
			建設に要する資材置場の確保に関するもの			
			地中障害物に関するもの			
		工事遅延リスク	工事が契約より遅延する、又は完工しない場合		注3	
		施工監理リスク	施工監理に関するもの			
		工事費増大リスク	県企業庁の指示による工事費の増大			
			上記以外の工事費の増大			
		性能リスク	業務要求水準未達成（施工不良を含む）			
施設損傷リスク	事故・火災によるもの					
物価リスク	インフレ・デフレ					
金利リスク	金利の変動					
移管段階	移管手続リスク	施設移管手続に伴う諸費用の発生に関するもの				
運営段階	運営リスク	支払遅延・不能リスク サービスの購入料の支払遅延・不能に関するもの				
		維持管理リスク	計画変更リスク 県企業庁の責めによる事業内容・用途の変更に関するもの			
			性能リスク	要求水準未達成（施工不良を含む）		
			施設瑕疵リスク	施設に瑕疵が見つかった場合（建物10年間、設備1年間）		
			維持管理コスト増大リスク	県企業庁の責めによる事業内容・用途の変更等に起因する維持管理費の増大		
				上記以外の要因による維持管理費の増大（物価・金利変動によるものは除く）		
			施設損傷リスク	劣化によるもの		
				事故・火災によるもの		注3
		機器更新リスク	機器更新について不具合が発生した場合			
		修理費増大リスク	修理費が予想を上回った場合			
物価リスク	インフレ・デフレ					
金利リスク	金利の変動					
終了段階	終了時性能リスク	排水処理施設運営リスク 排水処理施設の運営業務に関するもの				
		脱水ケーキ再生利用リスク 脱水ケーキの再生利用に関するもの				
終了時性能リスク	終了時における業務要求水準未達成					

凡例：負担者 主負担 従負担

注1 契約の当事者双方がそれぞれ分担する。

注2 フォースマジュールリスクについては、県企業庁が主にリスクを負担するが、事業者にも一定の負担を求める。詳細は特定事業契約書（案）による。

注3 契約の当事者双方が原因によりそれぞれ分担する。

事業概要

「指宿地域交流施設整備等事業」は、鹿児島県指宿市(人口約 3 万人)にある国道 226 号線沿いの敷地(約 1.46 ヘクタール)の公園において、地域交流施設の整備及び都市公園・道の駅・地域交流施設の維持管理・運営を行う事業です。国が整備するトイレや駐車場、道路情報案内装置があり、公園内施設の 1 つとして市が整備する地域交流施設をPFI方式で行う事業となっています。

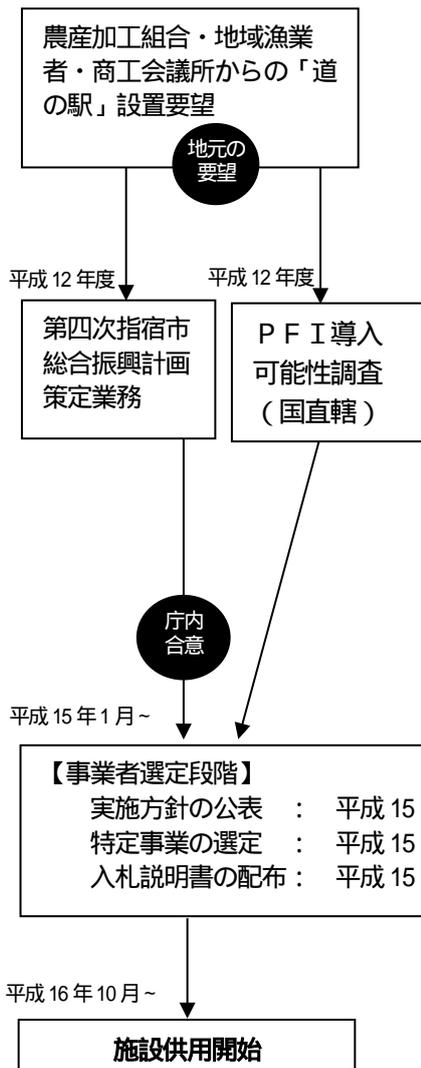


施設内には、地域の特産品や農林水産物を委託により販売するコーナーや、民間の経営ノウハウや創意工夫が発揮できる自主運営事業のコーナーがあり、利用者のニーズに対応した運営が行われることが期待されます。平成 16 年 10 月からオープンしており、たくさんの利用者で賑わっています。

Keyword

地域交流施設、道の駅、都市公園、自主運営事業、BTO方式、混合型(サービス対価+独立採算)、事業期間 15 年

1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ



- ・ もともと農産加工組合から、消費拡大を図るための産地と直結した販売所の設置要望があった。
- ・ 地域漁業者からは、鮮魚・加工品の直売所等の設置要望があった。
- ・ 商工会議所及び市議会からは、「物産センター」及び「道の駅」を設置して欲しいという要望が強かった。
- ・ 市長により経費が抑えられる手法で道の駅を整備するよう指示、PFI法成立をきっかけにPFIによる整備へ方向へ。
- ・ 平成 13 年度「第四次指宿市総合振興計画」において、地場産業の振興を図る観点から、「物産センター」、「物産館」等の機能をもった「地域交流施設」の建設が盛り込まれた。
- ・ これと並行して、国土交通省の直轄によりPFI導入可能性調査が行われ、VFMとEIRRについて一定の評価が得られた。
- ・ 市の体制は兼任 2 名(平成 14 年度からは 1 名)で行うこととなった。
- ・ また、周辺類似施設や需要量についても調査を行い、PFIの導入が可能であることを確認し、導入に踏み切った。
- ・ 議会説明を行い、最終的にPFI事業として実施することが決定された。

【事業者選定段階】

実施方針の公表	: 平成 15 年 1 月	落札者の決定	: 平成 15 年 10 月
特定事業の選定	: 平成 15 年 3 月	事業契約締結	: 平成 15 年 11 月
入札説明書の配布	: 平成 15 年 5 月		

事業化の過程における議会への対応

PFIの導入に関しての地元住民への説明を行うとともに、議会へも説明しました。地域のメリットはどのようなものになるのか、この地域で行うPFI事業に参加してくれる民間事業者がいるのか、ということが心配されました。ただ、PFIはあくまでも手法の1つであり、本来の目的は施設の建設と運営ですので、PFIの導入可能性がないということになったとしても、従来型など他の手法で実施することになったと思います。

2. 本事業における課題とその解決策

需要量の正確な把握が重要と考えました

需要量を判断することが最も重要かつ難しいので、他の道の駅や道路環境を調査しました。民間の類似施設はうまくいっているとのことでしたので、可能性は十分あると考えました。当該施設は、需要量によってPFI導入の可否が大きく異なることもありえますので、その辺りを確実に調査することが必要でした。

施設内容の検討を慎重に行いました

市としての意向から、当初は運営内容としてレストランを中心に考えていましたが、運営業務内容を公共が決めてしまうと運営収入の低下リスクが大きくなるのではないかと懸念され、レストラン部分は自主事業ということにして提案にて求めることとしました。結果として、自主提案によりパンの販売コーナーやそば茶屋などが取り入れられることとなりました。



施設内の様子

代表企業による民事再生法の申請について

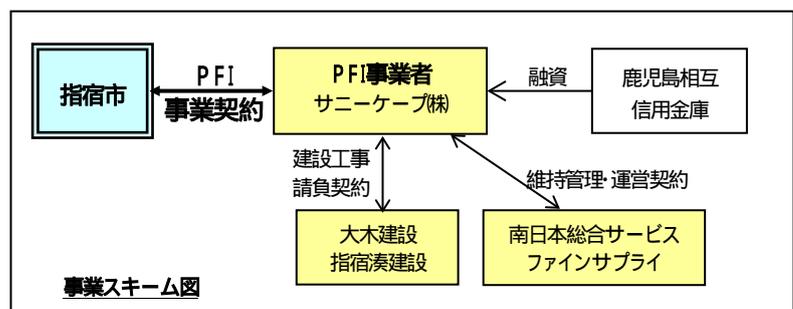
代表企業が民事再生法の適用を申請しましたが、SPC構成員である建設企業が建設業務をバックアップしたことにより、事業全体への影響はほとんどなく、本事業は問題なく進んでいます。

市と民間事業者の責任(リスク)分担について

上記レストランの件と関連しますが、施設の一部を独立採算に近い形で運営リスクを負わせる以上、運営業務の内容は民間企業の自由な発想で決定するべきだということになりました。

地元企業の参画について

PFIは複雑であり、大手企業しか参入できないというイメージがあったため、地元の企業にも積極的に参加して欲しいと考え、落札者決定基準にて地元企業を活用させる趣旨の基準「地域に貢献する事項」を設定しました。



PFIはあくまでも事業手法の1つであると考えます

PFIはあくまでも公共事業を行うための様々な手法の中の1つであり、当事業の本来の目的は地元の農産物を販売する施設の整備とその運営です。仮にPFI導入可能性調査において導入可能性がないということになった場合や、結果として入札参加者がいなかったとしても、従来型など他の方法で実施すればよいわけで、PFI方式の導入に関して過度に神経質になる必要はないと考えました。従って、無理にVFMを出すようなスキームを創ろうとせず、あくまでも市に必要な施設を整備し運営することが第一目的であるという意識をもってPFIの導入検討を行いました。

3. 事業開始後の状況

(1) 運営モニタリングの方法

モニタリングは、現在、市が委託しているコンサルタントの職員 1 人と、市職員 2 人で行っています。定期的なモニタリングも行いますが、随時モニタリングとして週に 1 度は現場を確認し、問題点などがあればその場で関係者に指示し、又はSPCに報告するなどの措置をとっています。実際にモニタリングを実施した際に感じるのは、PFIでは可能な限り余分なものを省き、合理的に施設を建設し、維持管理を行うものであるという点です。本事業の場合では、豪華な建物を作ることが目的ではなく、多くの地元特産品を販売することが目的であるので、過度に建物の質にはこだわっておりません。

(2) PFI導入のメリット

多くの民間の創意工夫やノウハウを取り込むことができました

地方公共団体が運営する施設は、年々経営が悪化していくことが多いのですが、民間事業者による運営であれば、必ずしもそのようなことにはなりません。もちろん地方公共団体のモニタリングも重要となります。また、民間企業は問題が発生した場合の対応が非常に早いと感じています。

事業費の削減を実現しました

民間の創意工夫による費用の削減効果は、PFI導入効果の中でも最も重要な効果の 1 つと考えます。本事業でも民間の柔軟なノウハウ等により、VFMを達成することができました。

一度に多額の財政負担が発生しません

PFIでは建設費部分を後年の支払として後回しする効果があり、施設完成年度に一括して全額を支払う必要がなくなるため、その分を他の事業へ回すことができることもメリットです。

(3) PFI導入のデメリット

デメリットとしては、民間事業者側の形式的な窓口はSPCの代表者ですが、実際には、運営企業であったり、維持管理企業であったりと、各業者と市が直接対応しています。そのため、説明事項などがあると数回繰り返すことが必要で、その当たりが今後解決されればと思います。

4. PFI事業を振り返って

(1) PFI事業の成功のポイント

事業採算性が高い事業はPFIに向いています

本事業のような事業採算性を重視する施設は、PFIに向いていると思います。ただ、公共の担当者は、民間の経営という視点を持っていないと、リスク分担などの点をうまく構築することは難しいと思います。公共の担当者は実際に収益施設を運営した経験がないため、その点は経営の視点を持って臨まないと事業もうまくいかないのではないかと考えます。

(2) PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

事業スキームの構築や入札手続きの期間は長めにとった方がよいと考えます。

また、もちろんコンサルタントの協力も必要ですが、うまくやれば公共側の体制は 1 人でも可能であると思います。今回は企画課が主担当で事業に当たりましたが、本来は企画課が総合的な窓口となり、各担当部署がPFIを実施することが望ましいでしょう。



ご担当者の指宿市の下吉係長

事業担当者： 指宿市 総務部企画課 企画係長 下吉 龍一氏
〒891-0497 鹿児島県指宿市十町 2424
TEL：0993-22-2111
email： kikaku@city.ibusuki.kagoshima.jp

事業データ

事業名称	指宿地域交流施設整備等事業
発注者	指宿市（鹿児島県）
施設の種類・規模等	地域交流施設（都市公園、道の駅）
P F I 事業の範囲	地域交流施設の設計・建設、運営・維持管理業務（自主運営事業を提案可能）及び都市公園、道の駅の維持管理業務

P F I 事業の概要

事業方式	B T O方式
事業形態	混合型：サービス対価＋独立採算
事業期間	15年11ヶ月

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	(財)都市経済研究所、福元法律事務所
アドバイザー選定方式	随意契約

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成15年1月14日
特定事業の選定	平成15年3月26日
入札説明書等の配布	平成15年5月19日
落札者決定	平成15年10月1日
事業協定締結	平成15年11月27日
開業	平成16年10月1日

V F M(Value for Money)

特定事業の選定段階でのV F M	約23.4%
事業者の選定段階でのV F M	36.7% PSC:2.93億円、PFI-LCC:1.86億円

提案審査

民間事業者選定の方法	総合評価一般競争入札（一段階提案）
価格と定性面の評価方式	加算方式
内、価格要素の割合	30%
審査委員会構成（合計人数）	7人
内、学識経験者等	3人（第一工業大学教授、鹿児島大学工学部助教授、日本政策投資銀行南九州支店課長）
管理者（公務員）	3人（総務部長、産業振興部長、建設部長）
その他（地元等）	1人（市観光協会会長）

選定・落札事業者

代表企業	大木建設株
構成企業	指宿湊建設株、(有)ファインサプライ、(株)南日本総合サービス

後に(有)ファインサプライが代表企業となる。

リスク分担表（入札公告の段階）

事業名： 指宿地域交流施設整備等事業

(1) 共通リスク

リスク項目	リスクの概要	市	民間	分担
募集リスク	入札説明書等の誤り，内容の変更等			
資金調達リスク	必要な資金の確保			
法制度リスク	法制度の新設，変更			
税制度リスク	法人税等収益関係税の変更 上記以外の変更			
金利リスク	建設・運営期間中の金利の変更			
物価リスク	建設期間中の物価変動 運営期間中の物価変動			
許認可リスク	市が取得すべき許認可 民間事業者が取得すべき許認可			
住民対応リスク	着工前の段階における施設，運営に対する住民の反対運動等が生じた場合 民間事業者による調査，設計，建設，運営に関する住民の反対運動，訴訟等が生じた場合			
第三者賠償リスク	市の責めによるもの 民間事業者の責めによるもの			
不可抗力リスク	戦争，風水害，地震等，第三者の行為その他自然的又は人為的な現象のうち通常の見込み可能な範囲を超えるもの			
事業の中止・延期に関するリスク	市の指示，議会の不承認によるもの 事業者の事業放棄，破綻によるもの			

(2) 設計リスク

リスク項目	リスクの概要	市	民間	分担
測量・調査リスク	市が実施した測量・調査 民間事業者が実施した測量・調査			
設計遅延リスク	市の事由により詳細設計が一定期間に完結せず費用増加をもたらす場合 民間事業者の事由により詳細設計が一定期間に完結せず費用増加をもたらす場合			
設計変更リスク	市の事由により設計変更が生じ費用が増加する場合 民間事業者の事由により設計変更が生じ費用が増加する場合			

(3) 建設リスク

リスク項目	リスクの概要	市	民間	分担
用地リスク	建設に関する資材置場の確保 地中障害物，土壌汚染			
工事費増大リスク	市の要請による費用超過，建設遅延による費用超過 上記以外のもの			
工事遅延リスク	市の要請による工事の遅延又は完工しない場合 上記以外のもの			
性能リスク	要求水準不適合（施工不良を含む。）			
一般的損害リスク	工事目的物・材料・他関連工事に関して生じた損害			

(4) 維持管理リスク

リスク項目	リスクの概要	市	民間	分担
瑕疵リスク	隠れた瑕疵の担保責任			
仕様変更リスク	市の要請による運営期間中の仕様の変更			
維持管理コストリスク	維持管理費が予想を上回った場合（物価変動によるものは除く。）			
設備更新リスク	設備更新費が予想を上回った場合（物価変動によるものは除く。）			
性能リスク	要求水準不適合（施工不良を含む。）			
施設損傷リスク	施設の劣化に対して適切な措置が講じられなかったことに起因			
	市の責めによる事故・火災等			
	民間事業者の責めによる事故・火災等			

(5) 運営リスク

リスク項目	リスクの概要	市	民間	分担
計画変更リスク	市の要請による事業内容・用途の変更			
支払遅延リスク	市からのサービスの対価の支払遅延・不能			
性能リスク	要求水準不適合			
利用者への対応リスク	施設内における事故の発生			
	施設利用者からの苦情，訴訟			
運営コスト増大リスク	市及び運営協議会の要請による事業内容の変更等に起因する業務量及び運営費の増加			
	上記以外の要因による業務量及び運営費の増加（物価変動によるものは除く。）			

事業概要

本事業の対象施設を含む西遠流域下水道事業は、公共用水域の水質汚濁の防止と地域住民の生活環境の改善を図るため、静岡県で最初の流域下水道として昭和 48 年度に事業着手され、その後、旧浜松市、旧可美村、旧舞阪町、旧雄踏町、旧浜北市、旧天竜市の順で供用が開始された。平成 17 年 7 月 1 日の天竜川・浜名湖地域 12 市町村の合併により、流域下水道事業に関連する 3 市 2 町が全て浜松市となったため、「市町村の合併の特例に関する法律」第 20 条の規定に基づき、平成 28 年 4 月 1 日に静岡県から浜松市の公共下水道に事業移管されました。

市では、移管に伴い本処理区に従事する職員の配置が必要となりますが、行財政改革の一環として組織のスリム化に取り組んでおり、西遠処理区を運営するために大幅な増員は難しい状況にあります。あわせて、この移管を機に運営の一層の効率化を推進する必要があります。

このため、本処理区に係る主要施設である西遠浄化センター、浜名中継ポンプ場及び阿蔵中継ポンプ場における運営等について、PFI法に基づく本事業の実施により、長期間にわたり維持管理と改築を一体的に実施するアセットマネジメントなど 民間の活力や創意工夫を活かした効率的な事業運営 が実現されるとともに、公共用水域の水質保全、低炭素型の下水処理、ライフサイクルコストの縮減、経済効率性の向上、地域経済や環境との調和により、持続可能な事業運営を期待するものです。

本事業では、PFI 法第 16 条の規定に基づき、西遠浄化センター、浜名中継ポンプ場及び阿蔵中継ポンプ場に係る公共施設等運営権を設定し、運営権設定対象施設に係る運営等を行う公共施設等運営事業とします。



Keyword

下水道事業コンセッション、カーボンニュートラル

1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ

対象施設はもともと静岡県の施設でしたが、平成 28 年度からは浜松市が所有し運営することになりました。市では、平成 25 年度から運営方法について検討した結果、コスト削減等の効果の高い「運営委託方式（コンセッション方式）」を導入することになりました。

事業化までの各フェーズの期間は、概ね以下の通りです。

- ・検討準備フェーズ（導入可能性調査～マーケットサウンディング）：約 1 年 5 か月（平成 25 年 11 月～平成 27 年 3 月）
- ・公募準備フェーズ（実施方針作成～公募資料作成）：約 1 年 8 か月（平成 26 年 10 月～平成 28 年 5 月）
- ・公募・事業準備フェーズ（公募開始～実施契約締結）：約 1 年 5 か月（平成 28 年 5 月～平成 29 年 10 月）
- ・事業実施フェーズ（実施契約締結～運営事業開始）：約 5 か月（平成 29 年 10 月～平成 30 年 4 月）

2. 本事業における課題とその解決策

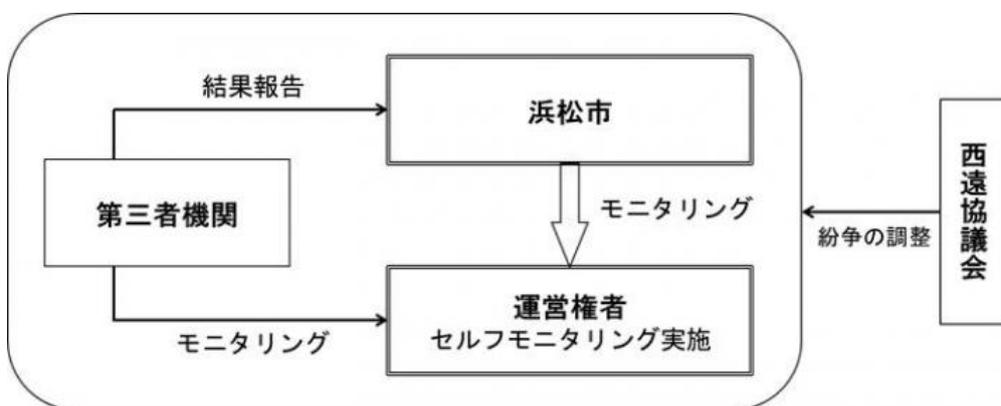
3. 事業開始後の状況

(1) 維持管理・運営モニタリングの方法

本市は、「実施契約書」に基づき、浜松市公共下水道終末処理場（西遠処理区）運営事業を運営する民間事業者が、法令や要求水準を遵守し、汚水や汚泥を適正に処理しているか、監視（モニタリング）を行っています。

本事業は、既存施設に対して絶え間なく投資と管理を行う特徴があることから、事業期間を通じて緊張感を保ったモニタリングの仕組みとするため、下図のとおり、運営権者が自ら行うセルフモニタリング、浜松市によるモニタリングのほか、第三者機関によるモニタリングを実施しています。

なお、モニタリングの結果について紛争が発生した場合、「西遠協議会」において紛争の調整を行います。第三者機関として地方共同法人日本下水道事業団と協定を締結しました。（平成 30 年 4 月 1 日）



(2) PFI導入のメリット

選定された事業者の提案によれば、20 年間で約 86 億円のコスト削減効果が見込まれます。

事業担当者：	浜松市上下水道部上下水道総務課	佐伯 氏
	〒	
	TEL： 053-474-7012	
	email：suidow-s@city.hamamatsu.shizuoka.jp	

事業データ

事業名称	浜松市公共下水道終末処理場（西遠処理区）運営事業
発注者	浜松市（静岡県）
施設の種類・規模等	下水道施設
P F I 事業の範囲	浄化センター及び2か所のポンプ場の経営、並びに改築及び維持管理に係る企画、調整及び実施に関する業務

P F I 事業の概要

事業方式	公共施設等運営権方式
事業形態	独立採算型
事業期間	約20年

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	新日本有限責任監査法人、アンダーソン・毛利・友常法律事務所
アドバイザー選定方式	公募型プロポーザル方式

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成27年12月11日
特定事業の選定	平成28年2月29日
募集要項等の配布	平成28年5月31日
事業予定者選定	平成29年3月21日
事業協定締結	平成29年10月30日
施設供用開始	平成30年4月1日

V F M (Value for Money)

特定事業の選定段階での V F M	7.60%
事業者の選定段階での V F M	14.40%

提案審査

民間事業者選定の方法	公募型プロポーザル方式
価格と定性面の評価方式	加算方式
内、価格要素の割合	20%
審査委員会構成（合計人数）	7人
内、学識経験者等	4人（日本大学生産工学部 土木工学科 教授、静岡大学 工学部長、日本下水道事業団 研修センター所長、青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科 准教授）
管理者（公務員）	3人（浜松市水道事業及び下水道事業管理者、浜松市財務部長、浜松市環境部長）
その他（地元等）	

選定・落札事業者

代表企業	ヴェオリア・ジャパン株式会社(株)
構成企業	ヴェオリア・ジェネッツ(株)、J F E エンジニアリング(株)、オリックス(株)、東急建設(株)、須山建設(株)

事業概要

有明工業用水道及び八代工業用水道は、昭和 50 年、昭和 52 年にそれぞれ供用が開始されて現在約 40 年が経過しており、老朽化が進み、今後、施設の更新・改修が必要となっていました。また、供用開始時に想定していた重厚長大型の企業立地が進まなかったことにより契約水量の低迷が続いていることに加えて、平成 14 年度に整備されたダム の負担金の増加等により資金繰りが悪化し事業運営費を賄うために一般会計からの借入が必要となるなど、厳しい経営環境下 にあり、抜本的な経営の改善が求められていました。さらに、人口減少を含む社会構造の変化に伴い、熊本県企業局においても専門的な技術や経験を有する技術系職員が減少しつつあり、今後の事業運営を担う人材の確保も必要となっています。

これらの課題を解決するため、熊本県では、両事業に係る運営等について、PFI法に基づく公共施設等運営事業を実施することで、長期間にわたる施設の維持管理・更新等を一体的に実施し、民間の活力や創意工夫を生かした効率的な事業運営ノウハウを取り入れ、持続的な工業用水道事業の経営に期待するものです。



有明工水 上の原浄水場



八代工水 白島浄水場

Keyword

工業用水コンセッション、クラウド集中管理、スマートメーター導入

1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ

特段のプロジェクト体制を組んではいませんでした。工事課の担当者が中心となって実施してきました。検討期間としては、導入可能性調査等に約 2 年を要しました。

従来から工業用水施設 3 か所のうち 2 か所について包括的民間委託を採用してきましたが、事業収支に課題があったため、より柔軟に民間ノウハウを活用できるコンセッション方式を採用することにしました。また、設備の確実な更新を実施するために、民間活力の導入が必要であるという意見が庁内で広がっていったことも後押しとなりました。さらに、職員数が不足してきている中で、技術継承と運営基盤強化にも有意義だと考えました。

2. 本事業における課題とその解決策

前例のない取り組みだったため、すべてが手探りでした。導入から 1 年程度が経過し、こうすれば良かったなという改善点がいくつか見つかりつつあります。具体的な課題は今後、明らかになってくるでしょう。

3. 事業開始後の状況

(1) 維持管理・運営モニタリングの方法

工業用水の担当者等計4名が、適宜事業者との打合せに参加しています。

安定供給が最大の責務ですが、運営権者には従来からの包括委託の受託者も含まれていますので、大きな不安はありません。また、現時点でユーザーに困惑等も見られません。むしろ、行政の運営よりもわかりやすいサービスとなっていると好評です。

一方で、具体的なモニタリング手法は現在検討中です。現時点では現場の熟知という点では事業者よりも我々自治体職員の方が優位にあります。しかし20年間の事業期間中に、将来的に逆転したり、行政職員によるモニタリング能力が低下したりすることのないよう、ノウハウ継承等が重要な課題です。

(2) PFI導入のメリット

運営権者はアイデアを多く出す能力はあります。それが今後どのように活用されるかは、設備更新等今後の各タイミングで明らかになるでしょう。

デジタル化の観点では、従来県職員が徴収する際に実施していた、所定の納付書で銀行窓口納付という形式から、ネットバンキング等に広がりました。それはユーザー満足度向上という視点でも、料金徴収者の負担軽減という視点でも、有効でした。デジタル化といった効率化の観点では、コンセッション方式の導入は有意義だったと感じます。

毎年度業務委託を契約する事務負担軽減もメリットと言えるでしょう。

(3) PFI導入のデメリット

維持管理負担金等に関する案分率の変更について契約上の解釈が難しいので、きちんと整理しておくことが重要だと認識しています。アドバイザーのコンサルタントからも、案分率の変更はあまり想定していないと聞いていましたが、現実には物価スライドに伴う案分率の変更が必要になる事態が生じ始めています。そのため当初想定以上には事務量が発生しているという感想です。

事業者選定から約半年後に事業を開始しましたが、半年という期間は自治体から事業者への引継ぎとしては短かったです。それ以前も週1回以上打合せを続けてきましたが、それでも事業開始後には不測の事態が生じました。実施契約書の詳細な解釈も半年間の引継ぎ期間では完全にカバーしきれず、事業開始後に協議を要する場面が多かったです。しかしこの状態が継続するとは思わず、次年度以降は事業者の熟度も高まりスムーズに事業が進むでしょう。一方で今後は更新投資がR4年度から始まるため、そこでも当初想定以外の協議事項が生じるだろうと予想しています。

これまでの業務委託発注と異なる、特殊な知識が必要になるため、まずは職員が仕組みを理解するための負担が大きかったです。行政職員に求められる知識の領域が、現場実務から監督管理といったように、変化したという認識です。

また、モニタリング等の管理事務負担が増しました。しかし、発注事務や現場運営事務の軽減とトレードオフだと認識しています。

4. PFI事業を振り返って

PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

事業検討期間が2年間でしたが、マーケットサウンディング等の各種必要業務量を考えると十分な期間とは言えず、現場での業務も引き続き所管している職員が兼務で進めるのは難しいと感じます。そのためコンセッションへの移行業務には、専任担当者を置くことが望ましいでしょう。そうすることで、事業者選定手続きまでは苦勞するとは思いますが、事業者との協議を入念に行うことができ、事業開始後の双方の認識齟齬等を防げるでしょう。

また、自治体職員だけで制度の理解等を完全にカバーすることは難しいので、外部コンサルタント等を上手に使っていくことが重要です。

事業担当者：	熊本県	市川 氏
	〒	
	TEL :	096-333-2597
	email :	ichikawa-m@pref.kumamoto.lg.jp

事業データ

事業名称	熊本県有明・八代工業用水道運営事業
発注者	熊本県
施設の種類・規模等	上下水道施設
P F I 事業の範囲	有明工業用水道及び八代工業用水道の統括マネジメント、工業用水等の供給、及び施設の更新に係る各業務、並びに運営権者が提案する任意事業

P F I 事業の概要

事業方式	公共施設等運営権方式
事業形態	独立採算型
事業期間	20年

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	
アドバイザー選定方式	

事業実施スケジュール

実施方針の公表	令和1年10月8日
特定事業の選定	令和1年12月4日
募集要項等の配布	令和1年12月10日
事業予定者選定	令和2年8月7日
事業協定締結	令和2年8月20日
施設供用開始	令和3年4月1日

V F M (Value for Money)

特定事業の選定段階での V F M	約5.5億円
事業者の選定段階での V F M	約15.2億円

提案審査

民間事業者選定の方法	公募型プロポーザル方式
価格と定性面の評価方式	加算方式
内、価格要素の割合	
審査委員会構成（合計人数）	5人
内、学識経験者等	4人（熊本学園大学 商学部 教授、東洋大学 名誉教授、熊本大学 くまもと水循環・減災研究教育センター 教授、福岡大学 工学部 社会デザイン工学科 教授）
管理者（公務員）	1人（熊本県 商工観光労働部 新産業振興局長）
その他（地元等）	

選定・落札事業者

代表企業	メタウォーター(株)
構成企業	(株)熊本県弘済会、西日本電信電話(株)、(株)ウエスコ、メタウォーターサービス(株)

事業概要

道路整備特別措置法に基づく有料道路を運営できる者は、高速道路会社や地方道路公社、都道府県等の道路管理者に限られており、民間事業者がその運営を行うことは認められていませんでした。

こうした中、本県では、構造改革特区を提案し民間事業者による有料道路の運営を実現することで、新たな事業機会を創出するとともに、民間事業者の創意工夫を活用した低廉で良質な利用者サービス等の提供を目指してきました。

平成 28 年 8 月 31 日に愛知県道路公社と運営権者である愛知道路コンセッション株式会社の間での実施契約が締結され、全国初となる民間事業者による有料道路の運営が 10 月 1 日から開始されました。

愛知県有料道路運営等事業は、道路利用者・地域、道路管理者である愛知県道路公社、当該事業を実施する民間事業者の三者それぞれがメリットを得られる「三方一両得」の実現を目指しています。

道路利用者や地域にとって、民間事業者のノウハウや創意工夫を活かした柔軟な料金設定、パーキングエリア(PA)の魅力向上等、より低廉できめ細かな利用者サービスの提供を受けられるほか、民間事業者による沿線開発等によって地域経済の活性化が期待されます。

道路管理者である愛知県道路公社にとっては、民間事業者から徴収する運営権対価により建設費の確実な償還を実施することができるとともに、技術面及び費用面での効率的な管理運営が期待できます。

民間事業者にとっては、道路の管理運営事業はもとより、近傍における商業施設その他の施設の整備や運営、その他の連携といった新たな事業機会が創出されるほか、道路インフラ運営事業の経験を得ることで、将来のさらなる事業展開が期待されます。



Keyword

道路コンセッション、デジタル技術活用、スマートシティ

事業担当者： 愛知県道路公社 丸山 氏
〒
TEL : 052-961-1622
email : itaru_maruyama@aichi-dourokousha.or.jp

事業データ

事業名称	愛知県有料道路運営等事業
発注者	愛知県道路公社
施設の種類・規模等	道路
P F I 事業の範囲	運営権設定路線の維持管理・運営事務及びインターチェンジ・パーキングエリア新設等の改築業務、並びに運営権者の提案する付帯事業、任意事業

P F I 事業の概要

事業方式	公共施設等運営権方式
事業形態	独立採算型
事業期間	路線により異なる（最大約30年）

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	(株)日本総合研究所、(株)建設技術研究所、パシフィックコンサルタンツ
アドバイザー選定方式	公募型プロポーザル方式

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成27年10月13日
特定事業の選定	平成27年11月13日
募集要項等の配布	平成27年11月16日
事業予定者選定	平成28年6月24日
事業協定締結	令和28年8月31日
施設供用開始	令和28年10月1日

V F M(Value for Money)

特定事業の選定段階でのV F M	（従来方式と同等またはそれ以下の金額）
事業者の選定段階でのV F M	（従来方式から約169.7億円の削減）

提案審査

民間事業者選定の方法	公募型プロポーザル方式
価格と定性面の評価方式	加算方式
内、価格要素の割合	
審査委員会構成（合計人数）	7人
内、学識経験者等	6人（日本アイ・ビー・エム株式会社 名誉相談役、東京大学名誉教授、慶應義塾常任理事、一橋大学大学院商学研究科教授、西村あさひ法律事務所 弁護士、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー合同会社 パートナー）
管理者（公務員）	1人（愛知県建設部長）
その他（地元等）	

選定・落札事業者

代表企業	前田建設工業株式会社(株)
構成企業	森トラスト株式会社(株)、大和ハウス工業株式会社(株)、大和リース(株)、セントラルハイウェイ(株)、Macquarie Corporate Holdings Limited

事例 23 石狩市厚田マイクログリッドシステム運営事業（北海道石狩市 人口 58,075 人(R4)）

事業概要

石狩市の厚田区、浜益区では、道内他の地方部と同様に高齢化等による過疎化が進行し、産業・地域活動の衰退、地域コミュニティの維持などの課題を抱えています。その中で石狩市は、市の地勢的な中心に位置する厚田区の厚田地区(世帯数約354世帯、人口約618人 令和3年10月 末調査)にて、多機能拠点を形成すべく「石狩市厚田多機能拠点形成ビジョン」を策定し、厚田 地区を基点とした市全域の活性化方策の取組を進めています。

このような取組を進める上でも地域のエネルギーは、地域の生活などを含めた活動の基盤となるものですが、平成30年には、市内の浜益区において、12時間以上の停電があるなど、小規模集落特有のエネルギー供給に対する不安を抱えています。

一方で、この地域は、春から秋にかけての日照時間が長いことから、再生可能エネルギーが多く賦存しています。そこで、厚田地区をモデル地域とし、小規模な集落における限定的なグリッド(マイクログリッド)の形成を通じた地産地消の新たな電力供給モデルを構築することによって、災害に強い地域づくりに寄与することを目的とすると同時に、一次産業の振興を含めたエネルギーの多面的な有効活用による新たな地域振興を目指していきます。

本事業で対象となる、太陽光発電設備、水素エネルギーシステム、蓄電池システム、一括受変電設備の運営に、PFI法に基づく事業を導入することで、民間事業者の創意工夫、ノウハウ等を活用することにより、厚田地区の多岐にわたる問題を解決するに当たっての課題が明確化され、効率的かつ効果的な事業運営が図られることを期待するものです。



Keyword

再生可能エネルギー、エネルギーインフラコンセッション、小規模自治体

1. 事業化までの検討経緯・庁内体制の流れ

本事業の実施以前に、北海道の補助による4年間の導入検討事業が行われました。その中で、ESCO事業を実施するという方針までは決定しましたが、具体的な発注方式等はその後検討されました。指定管理者制度等とも比較検討しましたが、一括受電化によるピークカット等、効率的なエネルギーマネジメントを検討するには事業者の裁量を大きくすることが適切だと考え、コンセッション方式の採用に至りました。

また、運営を民間事業者に任せることで、独立採算により将来的に事業を拡大していくことも期待しています。

庁内の事業実施体制としては、企業連携推進課が中心となって、法務課や契約課といった関係各課と協力しながら進めました。企業連携推進課には専属の担当職員を2~3名程度配置しましたが、その他の協力各課に専任者を配置することは難しかったです。しかし各課にも、専属ではありませんが1~2名程度の担当職員を配置し、各課協力して事業を推進しました。

2. 本事業における課題とその解決策

通常は、設備の導入時点からコンセッション方式を採用することが一般的ですが、本事業では設備の運営のみを対象としました。全国的にも事例が少ないことから、試行錯誤の連続であり、苦労しました。

3. 事業開始後の状況

(1) 維持管理・運営モニタリングの方法

モニタリングについては、事業者からの報告や市の監視体制等、体制の構築を検討しています。外部コンサルタント等との契約予定は現時点ではありませんが、定期的な意見交換は必要だと感じています。必要に応じてコンサルタントと契約することも、考えていきたいと思えます。

(2) PFI導入のメリット

まず、市の直営よりも財政面でのメリットが大きい点が挙げられます。

また、本事業では設備スペースに余剰を残しているため、今後のエネルギーシステムの拡張が可能となっています。その観点では、コンセッション方式が有利となり、システムの拡張によってさらにコスト削減等のメリットが出てくると期待しています。従来の業務委託方式や指定管理者制度等では、事業期間中に事業対象設備が増加する場合の対応が困難となるため、PFIのコンセッション方式が有効となります。

(3) PFI導入のデメリット

制度としてのコンセッション方式に、現時点でデメリットは感じません。エネルギーシステム導入という事業分野において、非常に有効な方式だと考えています。

一方で、現状では指定管理者制度や従来型の業務委託が庁内では一般的と考えられており、敢えてコンセッション方式を導入するという方針について庁内で合意形成を図ることは苦労しました。しかし今後、全国的にコンセッション方式が普及していけば、コンセッション方式の採用に対するハードルが低くなるものと期待しています。

4. PFI事業を振り返って

PFI導入を目指されている他団体へのアドバイス

自治体の職員がエネルギーシステムを管理・運営していくことは、一般的に難しいと言えます。そのため本事業のような自律分散型のエネルギーシステムを導入する際には、コンセッション方式が非常に有効だと考えられます。本事例を参考にいただき、エネルギーシステム導入を検討している自治体においては、ぜひコンセッション方式の採用を検討することを推奨します。

一方で、石狩市においてコンセッション方式の導入は初めてのことであったため、庁内調整に長い時間を必要としました。コンセッション方式を検討する自治体においては、検討スケジュールに十分な余裕を確保することを推奨します。

事業担当者：	石狩市企画連携推進課	天野氏
	〒	
	TEL :	0133-72-3158
	email :	kouwank@city.ishikari.hokkaido.jp

事業データ

事業名称	石狩市厚田マイクログリッドシステム運営事業
発注者	石狩市
施設の種類・規模等	電力施設
P F I 事業の範囲	太陽光発電設備及び水素エネルギーシステム、蓄電池システム等に係る維持管理業務、財務管理や電気調達、電気利用料金の收受等の各経營業務等、並びに設備の改造・増設等に係る提案・付帯・任意事業

P F I 事業の概要

事業方式	公共施設等運営権方式
事業形態	独立採算型
事業期間	10年

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	パシフィックコンサルタンツ(株)
アドバイザー選定方式	公募型プロポーザル方式

事業実施スケジュール

実施方針の公表	令和3年12月20日
特定事業の選定	令和3年12月20日
募集要項等の配布	令和3年12月20日
事業予定者選定	令和4年1月25日
事業協定締結	令和4年2月14日
施設供用開始	令和4年4月1日

V F M(Value for Money)

特定事業の選定段階でのV F M	(定性的な効果を重視)
事業者の選定段階でのV F M	(定性的な効果を重視)

提案審査

民間事業者選定の方法	公募型プロポーザル方式
価格と定性面の評価方式	加算方式
内、価格要素の割合	
審査委員会構成（合計人数）	8人
内、学識経験者等	2人（北海道職業能力開発大学校長、 北海道総合研究機構 資源エネルギー部 研究参事）
管理者（公務員）	5人（石狩消防署総務課長、石狩市企画経済部長、 石狩市企画経済部企業連携推進課長 石狩市建設水道部水道営業課長、石狩市厚田生涯学習課長）
その他（地元等）	1人（厚田地域協議会会長）

選定・落札事業者

代表企業	高砂熱学工業(株)札幌支店
構成企業	

事例 24 福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業（福岡県 福岡市 人口 1,326,875 人(H16)）

事業概要

本事業は、市のごみ焼却処理施設「臨海工場」の整備の後、ごみ焼却に伴って発生する熱エネルギーによる発電によって得られる電力を有効に活用し、温海水を利用するタラソテラピー、運動施設、地域コミュニティの交流促進等の機能を備えた「福岡市臨海工場余熱利用施設」を 1 年間で整備し、その後 15 年間、施設を運営・維持管理する事業です。

平成 14 年 4 月の事業開始後、初年度からの利用者数の伸び悩み等の原因により、事業主体の(株)タラソ福岡の経営状況が悪化し、平成 16 年 11 月末をもって、本施設は一旦閉鎖されました。その後、約 4 ヶ月の施設閉鎖期間を経て、新しい事業主体である福岡臨海 PFI (株)による本事業の引継ぎが決定し、平成 17 年 4 月から事業を再開することとしています。



Keyword

余熱利用施設、PFI事業の破綻、BOT方式、混合型(サービス対価 + 利用者収入)、事業期間 15 年

1. PFI事業の中止から事業再開に至る経緯

平成 12 年 3 月～

【事業者選定段階】

実施方針の公表：	平成 12 年 3 月	優先交渉権者の決定：	平成 12 年 11 月
特定事業の選定：	平成 12 年 5 月	事業契約締結：	平成 13 年 2 月
募集要項等の配布：	平成 12 年 5 月		

平成 14 年 4 月

施設供用開始

- ・ SPC「(株)タラソ福岡」(代表企業:大木建設株)が事業を開始。(運営期間:平成 14 年 4 月 1 日～平成 29 年 3 月 31 日)
- ・ 初年度利用者数 10.9 万人。(事業提案時利用者数当初見込み 24.7 万人)
- ・ 平成 15 年 3 月期(株)タラソ福岡決算。
 - 総売上額 2.1 億円(事業(提案時総売上額見込み 4.4 億円)、約 3 千万円の最終損失を計上。

平成 15 年 7 月

施設リニューアル

- ・ タラソテラピーに加えマシンジムやスタジオを増設、一般プール設備を改修し、総合的なフィットネス部門の強化を図る。
- ・ 代表企業による支援を継続。
 - 劣後融資の利息及びリニューアル工事代金の返済猶予、出向役員の報酬の放棄

平成 16 年 1 月

協議会での報告

- ・ タラソ福岡協議会(市、(株)タラソ福岡で構成)において、現状のままでは収支悪化が懸念されると(株)タラソ福岡から市へ報告。
- ・ (株)タラソ福岡が利用者から徴収する施設利用料について基本料金を含め自由裁量により変更できるように、契約内容の変更を求める申し入れ。市は、事業者公募の際の条件変更となるため基本料金については承諾せず。
- ・ 平成 16 年 3 月期(株)タラソ福岡決算。
 - 総売上額 2.2 億円、1.2 億円の最終損失を計上し、債務超過に陥る。

平成 16 年 3 月

代表企業の破綻

- ・ (株)タラソ福岡の代表企業である大木建設株が民事再生手続開始の申立て。

平成 16 年 11 月

施設閉鎖

- ・ 平成 16 年 9 月の(株)タラソ福岡取締役会の決定に基づき、同年 11 月末、施設閉鎖。
- ・ 平成 16 年 12 月 10 日福岡市 PFI 事業推進委員会において「(株)タラソ福岡の事業破綻を越えて～今後の PFI 事業推進のために～(中間報告骨子)」を発表。

平成 17 年 2 月

新 SPC へ施設譲渡

- ・ 旧 SPC「(株)タラソ福岡」から新たに事業を引き継ぐ新 SPC「福岡臨海 PFI(株)」へ施設譲渡、新 SPC 出資者:(株)九州リースサービス、(株)ゼクタ

平成 17 年 4 月
(予定)

事業の再開

- ・ 平成 17 年 4 月 1 日(予定)リニューアル・オープン。(営業再開)

2. タラソ福岡の経営破綻に関する調査検討

現在、本事業の経営破綻に関して、福岡市PFI事業推進委員会において、その原因を調査するとともに、同委員会が先にとりまとめた中間報告骨子に対する関係者の意見等を基に、今後のPFI推進に向けて調査検討報告書として取りまとめることとしています。現時点で聴取した調査結果概要について以下に示します。なお、報告書本文については、平成17年度中に、福岡市ホームページへ掲載される予定と聞いております。

(福岡市ホームページ: <http://www.city.fukuoka.jp/>)

検討すべき項目

1. PFI事業者が経営破綻するというリスク事象発生の「要因」を課題として分析する。
2. 経営破綻の影響で4ヶ月間市民へのサービスが中断された点を重要視して分析する。

事業者の経営破綻と事業中断の原因

需要リスクに関して

本事業は、民間事業者が負う需要リスクの割合が民間事業者の提案するサービス提供料の価格に連動して変動するスキームであったが、当該リスクへの備え及びその備えを行うための意識が十分でなかった。また、提案審査の段階において、民間事業者のリスク処理能力を客観的に審査する仕組みに不備があった。

事業推進時の市の行動

予定された時期に施設供用を開始するために、時間的な余裕がなく、事業手法やスケジュールを見直しや別の手法の採用等、柔軟に対応する姿勢が欠如することとなった。また、事業推進部局が一貫して全ての事務手続きを担い、福岡市内部で十分な相互確認機能が働かなかった。

経営破綻時の具体的な対応策の事前検討の不足

施設のサービス水準維持に関するモニタリングシステムは存在したが、財務面で事業継続が困難となる危険性に関して対応可能なモニタリングシステムとなっていなかった。また、民間事業者の経営悪化時に想定していた、融資者の事業介入や市の施設を買い取りによる事業継続についての具体的な手続きや、事業中断なく事業者を変更する方策の検討が不足していた。

PFI事業におけるプロジェクトファイナンスの役割

本事業では、融資者が「市による本施設の買い取り価格の金額で回収可能な範囲」でしか融資を行わず、プロジェクトファイナンスにおいて融資者に期待される役割(事業の経済性や民間事業者の事業遂行能力・信用力の審査)が機能する前提が欠如していた。一方、市は、このような状態となっていたにもかかわらず、融資者が事業の経済性、事業遂行能力・信用力の審査を行うという期待、あるいは経営悪化時には事業に介入するであろうという期待を抱き、タラソ福岡の経営悪化について迅速な対応ができなかった。

PFI事業の推進のための提言

事業特性を考慮した明確なリスク認識

事業の特殊性やリスクの発生要因と影響等を具体的に把握するための公共側のマネジメント手法の検討が必要である。

事業特性に配慮した審査・評価

事業内容や官民のリスク分担方法など個々の事業の特殊性に留意した事業者の選定のための審査方法、基準の設定が必要である。タラソ福岡事業のように民間事業者が負う需要リスクが民間事業者の提案するサービス提供料の価格に連動して変動するスキームにおいては、その提案の実現可能性や継続可能性について民間事業者のリスク処理能力とあわせて客観的にチェックする仕組みが必要である。

事業推進に対する管理者としての適切な行動

最適な事業方式の決定や客観的な審査を行うためには、十分なスケジュールの確保やコンティンジェンシープラン(複数方式の並行検討等)の用意、事業推進部局以外の者が事業形成の各進捗段階において適宜検査

するシステム構築など、状況に最適に対応できるよう柔軟な姿勢をもつことが必要である。

また、PFI事業者選定委員会には、適切な人材、十分な検討時間、適切な情報を確保し、責任ある適切な審査を行いうる環境を整備する必要がある。

事業者の経営破綻リスクのマネジメント

事業の設計、建設、運営及び維持管理に関するモニタリングを行うだけでなく、事業者が事業遂行能力面や財務面で事業継続が困難となる状況を早期に把握し、事業継続に対する準備を適時に行いうる体制の構築が必要である。また、民間事業者が事業を継続できなくなったときに、必要な公共サービスをできるだけ中断することなく継続して提供できるよう、暫定的な代替手段を講じ得る仕組みを定めておくこと、また事業者や事業契約の内容の変更が求められた場合の承認や確認手続きについてあらかじめ定めておくことが望ましい。

融資者との役割分担

PFI事業におけるプロジェクトファイナンスの役割を適切に理解・認識した融資者が事業の経済性や民間事業者の事業遂行能力・信用力を審査し、プロジェクトファイナンスとしての実現可能性を評価した事業計画については、審査における点数が有利になるような配慮を行うことも一考に値する。

融資者が事業継続中のモニタリングや経営悪化時の事業への介入について期待した役割を果たしうよう、融資者直接協定の規律を工夫し、また、融資者が事業の経済性や民間事業者の事業遂行能力・信用力をどのように判断しているかについて常に留意する必要がある。

ただし、公共と融資者の利害が常に一致するものではないため、公共サービスの継続的提供を目的とした事業における安定性の評価について、融資者の審査能力のみを過度に期待してはならない。

PFIの本質的な理解

今回の問題は、他のPFI事業でも今後起こりうることから、公共、民間事業者、融資者の各々がPFIを本質的に理解することが依然として必要である。

適正なプロジェクトファイナンス市場の育成

本事業の資金調達には、実質的には担保付のコーポレートファイナンスであったことも、今回の経営破綻の遠因である。プロジェクトファイナンスの意義が正しく理解され、わが国において適正なプロジェクトファイナンス市場が成立することが必要である。

民間事業者の事業参加

民間事業者においても、PFI事業に対する本質的な理解を深め、本当に自己でマネジメントとすることのできるリスクであるのかを見極めてPFI事業に参加することが必要である。

以上

事業担当者： 福岡市 環境局 施設部 調整課 茅島 清美氏
〒810-8620 福岡市中央区天神1-8-1
TEL：092-711-4307
email：Kayashima.k03@city.fukuoka.jp

事業データ

事業名称	福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業
発注者	福岡市（福岡県）
施設の種類・規模等	清掃工場余熱利用施設
P F I 事業の範囲	余熱利用施設の設計・建設、維持管理・運営 土地は無償貸与、電力の無償提供

P F I 事業の概要

事業方式	B O T 方式
事業形態	混合型：サービス対価（委託費（手数料））+ 利用者収入
事業期間	15 年

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	(株)第一勧銀総合研究所
アドバイザー選定方式	プロポーザル方式

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成 12 年 3 月 30 日
特定事業の選定	平成 12 年 5 月 30 日
募集要項等の配布	平成 12 年 5 月 31 日～平成 12 年 6 月 9 日
優先交渉権者決定	平成 12 年 11 月 8 日
事業協定締結	平成 13 年 2 月 23 日
開業	平成 14 年 4 月 1 日

V F M (Value for Money)

特定事業の選定段階での V F M	約 21%
事業者の選定段階での V F M	参考：予定価格 上限 17 億円、入札価格 11.9 億円（選定事業者） （落札率約 30%、現在価値化前額の削減率）

提案審査

民間事業者選定の方法	公募型プロポーザル方式（一段階提案）
価格と定性面の評価方式	二段階審査：一次審査で基準点(30点)以上の応募者を選定後、価格審査
内、価格要素の割合	
審査委員会構成（合計人数）	6 人
内、学識経験者等	4 人（長崎大学環境科学部助教授、九州大学健康科学センター助教授、九州芸術工科大学芸術工学部助教授、福岡大学スポーツ科学部非常勤講師）
管理者（公務員）	2 人（福岡市環境局長、福岡市健康づくり財団理事長）
その他（地元等）	

選定・落札事業者

代表企業	大木建設(株)
構成企業	当初応募者構成員；(株)ヴィ・ピー・ピーエンタープライズ 追加構成員；丸紅(株)、(株)日立建設設計

引継事業者

構成企業	(株)九州リースサービス、(株)ゼクタ
------	---------------------

リスク分担表（募集要項の公表段階）

事業名： 福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業

段階	リスクの種類	リスクの内容	負担者	
			市	事業者
共通	物価変動リスク	急激なインフレまたはデフレ		
	不可抗力	天災・暴動等によるプロジェクト進行不可		
	法制度変更リスク	法制度の変更等によるプロジェクト進行不可		
		すべての事業に影響を及ぼす税制改正等		
	第三者賠償	調査・工事による騒音・振動・地盤沈下等による場合		
	事業破綻	S P Cの支払金返済不能による事業継続困難		
	契約破棄	S P Cの債務不履行による契約破棄		
		市の債務不履行による契約破棄		
	事業の中止・延期	市の指示、議会の不承認によるもの		
施設建設に必要な申請等の遅延によるもの				
事業者の事業放棄・破綻によるもの				
設計段階	出資リスク	スポンサーの出資金払込不履行		
	資金調達	必要な資金の確保に関すること		
	住民問題	建設反対運動による進行不可		
	測量・調査の誤り	市が実施した測量・調査部分		
		事業者が実施した測量調査部分		
	設計変更	市の指示の不備、変更によるもの		
事業者の提案内容に起因すること				
建設段階	工事遅延・未完工	市に起因する工事遅延・未完工による開業の遅延		
		上記以外の工事遅延・未完工による開業の遅延		
	工事費増大	市の指示による工事費の増大		
		上記以外による工事費の増大		
	設計変更	市の指示の不備、変更によるもの		
		事業者の提案内容に起因すること		
性能	要求仕様不具合（建設仕様を含む）			
運営・維持管理段階	利用者減少	競合施設の増加や施設陳腐化等による利用者減少		
	利用者の事故	施設利用者の事故等		
	計画変更	市の指示による事業内容の変更		
	電力供給リスク	施設内で使用する電力の供給リスク		
	維持管理費増加	仕様の変更等、市の指示による維持管理費用の増加		
		上記以外の要因による維持管理費用の増加		
	施設損傷	事故・火災による施設の損傷リスク		
	性能	サービス水準の未達		
	海水の確保	施設で使用する海水の確保		
	海水の水質	不可抗力による海水の質の悪化		

事業概要

「橿原市近鉄八木駅前南地下駐車場等施設整備事業」は、市の玄関口である近鉄八木駅南地区において、地下駐車場の整備、運営・維持管理を行うとともに、民間事業者の提案により、事業用地にある市有地(3,200m²)にて利用可能容積を活用し、賑わい形成や地域の活性化に資する「民間事業施設」の整備、運営・維持管理を行う事業です。

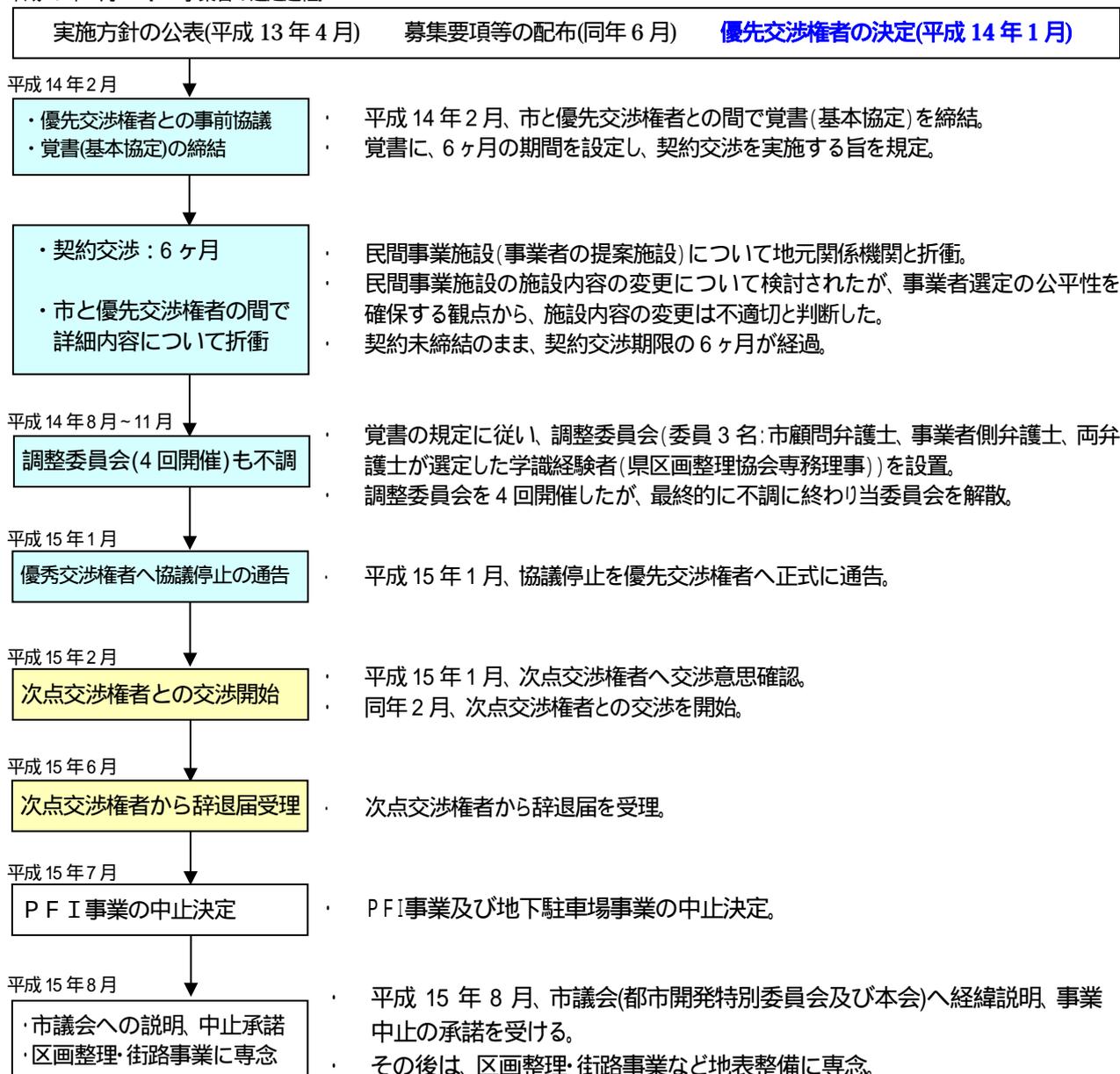
本事業は、一旦、平成14年2月には優先交渉権者との覚書を締結するに至りましたが、その後の本契約締結に向けた、市と優先交渉権者との交渉過程において民間事業施設の内容について地域団体等との調整ができず、契約交渉が不調に終わりました。また引き続き実施した、次点交渉権者との契約交渉も整わず、平成15年7月、PFI事業の中止が決定されました。中止決定後は、同地区の区画整理、街路整備等の地表整備に専念しています。

Keyword

地下駐車場、PFI事業の中止、BTO方式、サービス購入型(サービス対価(駐車場・駐輪場)+民間事業施設からの収入)、事業期間15年

1. PFI事業の中止に至った経緯

平成13年4月～【PFI事業者の選定過程】



契約交渉中の議会への経緯説明

平成 14 年 2 月の優先交渉権者との契約交渉の開始以降に開催された各議会(平成 14 年 6 月、平成 15 年 3 月)において、交渉の進捗状況については詳しく説明を行っていました。平成 15 年 6 月に次点交渉権者からの辞退届を受領した後、平成 15 年 9 月議会において、市議会の都市開発特別委員会、並びに市議会本会へ PFI 事業の断念を報告し、承諾を頂きました。

住民への経緯説明

市議会への PFI 事業の断念報告と同時期に、事業計画地の自治会の役員並びに地権者に対して、PFI 事業の断念について説明を行いました。また、議会の広報誌(議会だより)上においても住民へ説明を行っています。なお、地権者には、地下駐車場の建設のために土地利用を控えてもらっている状況であったため、地表整備を早急に進める必要がありました。

2. 現在の状況

PFI 事業の断念後、市有地(3,200m²)の土地活用への取組は一時中断して、主力を八木駅前通り線等の街路事業に注いでいます。

駐車場事業については、依然として近鉄八木駅南地区における駐車場の整備について必要性は大きく、本 PFI 事業とは別途、従来型の事業手法で進められていた区画整理事業及び市道整備の完成時期に合わせて、駐車場事業を実施できるように市内部で再度検討を進めているところです。ただし、地下駐車場は建設費が過大となるため、地上駐車場の整備が現実的であると思われます。また、本 PFI 事業のもう一つの目的であった駅前にぎわい創造や中心市街地活性化の方策についても、現在、市内部で検討中です。



お話を伺いした、橿原市の植木所長、吉原主幹、福角主幹(右から)

事業担当者： 橿原市 都市整備部 八木駅前南整備事務所
所長 植木 良祐氏、主幹 吉原 一氏、主幹 福角 幸生氏
〒634-8586 奈良県橿原市八木町 1 - 1 - 18
T E L : 0744 - 26 - 2660
e m a i l : ys116@alto.ocn.ne.jp

事業データ

事業名称	橿原市近鉄八木駅前南地下駐車場等施設整備事業
発注者	橿原市（奈良県）
施設の種類・規模等	駐車場（収容台数200以上）駐輪場（収容台数1000台程度）
P F I 事業の範囲	地下駐車場、駐輪場の設計・建設、維持管理・運営

P F I 事業の概要

事業方式	B T O方式
事業形態	混合型：サービス対価（駐車場・駐輪場）+ 民間事業施設からの収入
事業期間	15年

P F I アドバイザー（公共側）

会社・団体名	(株)三菱総合研究所
アドバイザー選定方式	指名競争入札

事業実施スケジュール

実施方針の公表	平成13年4月20日
特定事業の選定	平成13年6月1日
募集要項等の配布	平成13年6月25日～平成13年6月29日
事業予定者選定	平成14年1月10日
事業協定締結	事業断念
開業	

V F M(Value for Money)

特定事業の選定段階でのV F M	34%（駐車場・駐輪場部分）
事業者の選定段階でのV F M	事業中止

提案審査

民間事業者選定の方法	公募型プロポーザル方式（二段階提案）
価格と定性面の評価方式	除算方式
内、価格要素の割合	-
審査委員会構成（合計人数）	14人
内、学識経験者等	8人（京都大学名誉教授、京都工芸繊維大学教授、奈良女子大学教授、弁護士（2名）、公認会計士、奈良国道工事事務所所長、奈良県土木部次長）
管理者（公務員）	5人（市助役、市総務部長、市企画調整部長、市建設部長、市都市整備部長）
その他（地元等）	1人（橿原市商工会議所会頭）

選定・落札事業者

代表企業	新日本製鐵(株)
構成企業	日本管財(株)、日鐵リース(株) 他

リスク分担表（募集要項の公表段階）
 橿原市近鉄八木駅前南地下駐車場等施設整備事業

段階	リスクの種類	リスクの内容	負担者	
			市	事業者
共通	募集要項の誤り	募集要項の誤りによるもの		
	法令等の変更	本事業に直接関係する法令等の変更		
	第三者賠償	調査・工事による騒音・振動・地盤沈下等による場合		
	住民問題	本事業を行政サービスとして実施する事に関する住民反対運動、訴訟		
		工事に関わる住民反対運動、訴訟		
	事故の発生	設計・建設・運営する上での事故の発生		
	環境の保全	設計・建設・運営する上での環境の破壊		
	事業の中止・延期	市の指示、議会の不承認によるもの		
		施設の建設に必要な許認可などの遅延によるもの		
		事業者の事業放棄、破綻によるもの		
物価	開業前のインフレ・デフレ			
	開業後のインフレ・デフレ		* 1	
金利	金利変動			
不可抗力	天災等による設計変更・中止・延期		* 2	
計画設計	設計変更	市の指示条件・指示の不備、変更によるもの		
		事業者の指示・判断の不備によるもの		
	応募コスト	落選時の応募コストの負担		
資金調達	必要な資金の確保に関すること			
建設	用地の確保	建設に要する資材置き場の確保に関すること		
	設計変更	市の提示条件・指示の不備、変更によるもの		
		事業者の指示・判断の不備によるもの		
	工事遅延・未完工	工事遅延・未完工による開業の遅延		
	工事費増大	市の指示による工事費の増大		
		上記以外の工事費の増大		
	性能	要求仕様不適合（施工不良を含む）		
一般的障害	工事目的物・材料・他関連工事に関して生じた損害			
瑕疵担保	隠れた瑕疵の担保責任			
運営	計画変更	用途の変更等、市の責による事業内容の変更		
	運営費の上昇	物価、計画変更以外の要因による運営費用の増大		
	施設損傷	事故・災害による施設の損傷		
	性能	要求仕様不適合（施工不良を含む）		
仕様不適合による施設・設備への損傷、公共複合施設運営への障害				

* 1 市からPFI事業者への支払いのうち、対象施設の設計、建設に係わる初期投資に相当する部分は、あらかじめ定められた額による。

* 2 公共工事請負契約と同程度のリスク負担とします。

注) 上表は、対象施設「地下駐車場及び地下駐輪場」にのみ適用します。なお、第二次公募時には事業条件の確定にあわせ、官民リスク分担をより詳細に示す予定です。